

Caroline Heil

Kindliche Resilienz in Unternehmerfamilien



unipress

Open-Access-Publikation (CC-Lizenz BY 4.0)
© 2023 V&R unipress | Brill Deutschland GmbH
ISBN Print: 9783847115519 – ISBN E-Lib: 9783737015516

Wittener Schriften zu Familienunternehmen

Band 32

Herausgegeben von

Tom A. Rösen, Heiko Kleve und Arist von Schlippe
im Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
an der Universität Witten/Herdecke



Caroline Heil

Kindliche Resilienz in Unternehmerfamilien

Eine empirische und sozialisationstheoretische
Verortung

Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Heiko Kleve

Mit 4 Abbildungen

V&R unipress

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

© 2023 Brill | V&R unipress, Robert-Bosch-Breite 10, D-37079 Göttingen, ein Imprint der Brill-Gruppe
(Koninklijke Brill NV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA; Brill Asia Pte Ltd,
Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutschland; Brill Österreich GmbH, Wien,
Österreich)

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

Wo nicht anders angegeben, ist diese Publikation unter der Creative-Commons-Lizenz
Namensnennung 4.0 lizenziert (siehe <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>) und unter
dem DOI 10.14220/9783737015516 abzurufen. Jede Verwertung in anderen als den durch
diese Lizenz zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

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

ISSN 2198-526X

ISBN 978-3-7370-1551-6

»Aber war nicht das eine schon merkwürdig und verdächtig, daß unter all diesen ›großen‹ Leuten, welche doch alle vor einiger Zeit selbst Kinder gewesen waren, so sehr wenige sich fanden, die es nicht vollkommen vergessen und verlernt hatten, was ein Kind ist, wie es lebt, arbeitet, spielt, denkt, was ihm lieb und leid ist? Wenige, sehr wenige, die das noch wußten.«

(Hermann Hesse 1976, 111)

Inhalt

Vorwort von Prof. Dr. Heiko Kleve	11
Abkürzungsverzeichnis	13
1 Einleitung	15
1.1 Thematische Einbettung des Forschungsprojekts	15
1.2 Fallbeispiel	17
1.3 Gliederung der Arbeit	19
2 Familienunternehmen und Unternehmerfamilie – Grundbegriffe und Definitionen	21
2.1 Unternehmen und Familie – zwei unterschiedliche Systeme	25
2.1.1 Identitätsbildung, Zugehörigkeit und Rollenverständnis	26
2.1.2 Unterschiedliche Kommunikation und Regeln	28
2.1.3 Unterschiedliche Rationalitäten	30
2.1.4 Paradoxien	31
2.1.5 Konflikte	32
2.2 Die Unternehmerfamilie	33
2.2.1 Die Gründerfamilie (erste Generation)	35
2.2.2 Unternehmerfamilien der zweiten Generation	36
2.2.3 Mehr-Generationen-Unternehmerfamilien	37
2.3 Netzwerktheorie	40
2.4 Mentale Modelle in Familienunternehmen	43
2.5 Zwischenfazit	45
3 Sozialisation und Erziehung in Unternehmerfamilien	47
3.1 Begriffsdefinition der »normalen« Familie	48
3.2 Grundlagen der Sozialisation	52
3.2.1 Familie als Sozialisationskontext	53
3.2.2 Sozialisation außerhalb der Familie	54

3.2.3 Entwicklungsaufgaben	55
3.3 Elterliche Erziehung innerhalb des Sozialisationsprozesses	57
3.4 Das Konzept der Identität	58
3.5 Besonderheiten der Unternehmerfamilie	59
3.5.1 Kopplung von Familie und Unternehmen	61
3.5.2 Erziehung in Unternehmerfamilien	62
3.5.3 Beziehungen, Kommunikation, Paradoxien, Konflikte und Rollen	63
3.5.4 Grenzen zwischen Unternehmen und Familie	64
3.5.5 Kontakt und Mitarbeit im Familienunternehmen	65
3.6 Zwischenfazit	65
4 Resilienz	67
4.1 Definition und Merkmale	69
4.2 Der Resilienzbegriff im Themenbereich der Unternehmerfamilien	70
4.3 Risiko- und Schutzfaktoren und ihre Wechselwirkungen	73
4.3.1 Das Risikofaktorenkonzept	73
4.3.2 Das Schutzfaktorenkonzept	75
4.3.3 Wechselwirkungen	78
4.4 Resilienzfaktoren	78
4.5 Resilienzförderung in Unternehmerfamilien	80
4.6 Zwischenfazit	81
5 Kinder in Unternehmerfamilien – empirische Analyse zur Resilienz	83
5.1 Empirische Problemstellung	83
5.2 Begründung der Forschungslücke	86
5.3 Empirische Vorgehensweise	101
5.4 Fallauswahl	102
5.5 Narrative Interviews	107
5.6 Auswertung	111
5.7 Ergebnisse	133
5.7.1 Ergebnisinterpretation	168
5.7.2 Theoriebildung, Generalisierbarkeit und Limitation der Ergebnisse	192
6 Theoretischer Gewinn für Forschung und Praxis	195
7 Handlungsleitende Thesen	199

8 Schlussbetrachtung	205
8.1 Zusammenfassung	205
8.2 Fazit und Ausblick	208
Literatur	213

Vorwort von Prof. Dr. Heiko Kleve

Das bestimmende Kennzeichen von Familienunternehmen ist die Transgenerationalität. Damit ist die Weitergabe des Unternehmens – jedenfalls dessen Eigentümerschaft, aber möglicherweise auch dessen operative Führung und Management – an die nächsten Generationen der Unternehmerfamilie gemeint. Diese Weitergabe setzt dafür motivierte wie geeignete Nachfolger/innen voraus, die in ihren Rollen als Gesellschafter/innen oder als Führungskräfte die Geschicke des Unternehmens verantworten und ihr Eigentum wiederum an die nächstfolgende Familiengeneration übergeben. Daher ist es eine der größten Herausforderungen von Unternehmerfamilien, dass sie eine entwicklungsförderliche Sozialisation ihres Nachwuchses ermöglichen, die diesen mit allen kognitiven, emotionalen und handlungsbezogenen Potenzialen ausstattet, die für erfolgreiche Nachfolgeprozesse erforderlich sind.

Wie Kinder und Jugendliche in Unternehmerfamilien aufwachsen, ist also nicht ausschließlich für ihr eigenes bio-psycho-soziales Gedeihen von Bedeutung, sondern auch mit Blick auf die familiäre Weiterführung des Familienunternehmens. Diese Verkopplung von familiär-privaten Bezügen der Sozialisation von Kindern und Jugendlichen mit den eigentums- und führungsbezogenen Erwartungen aus Unternehmen und Familie (etwa von den Eltern und Großeltern, ja sogar noch früheren Generationen) ist eine besondere Problemstellung, die mit Risiken und Chancen einhergeht. Damit stellen sich für Unternehmer- bzw. Eigentümereltern, die hoffen, dass ihr Nachwuchs einmal eine ähnliche Verantwortung tragen wird wie sie selbst, zahlreiche anspruchsvolle Fragen, deren Antworten sich keineswegs von selbst ergeben. Wie die betreffenden Kinder und Jugendlichen ihren eigenen Bedürfnissen entsprechend aufwachsen und in ihren Familien unterstützt und gefördert werden können bei gleichzeitiger Ausrichtung auf eine zukünftige Eigentums- und/oder Unternehmensnachfolge, ist in diesem Kontext die zentrale Frage.

Dr. Caroline Heil kommt das Verdienst zu, dass sie Fragen zu Resilienz-Faktoren, also zu Faktoren, die das gedeihliche Aufwachsen in Unternehmerfamilien ermöglichen, aus sozialisationstheoretischer Perspektive stellt. Sie un-

tersucht, wie Kinder und Jugendliche so gestärkt werden, dass sie die familien-, eigentums- und unternehmensbezogenen Erwartungen erfüllen, ohne bio-psycho-soziale Probleme zu bekommen. Im Gegenteil: dass sie die entsprechenden Herausforderungen in ihrer Unternehmerfamilie als persönliche Stärkung erleben. Denn nur dann, wenn Kinder und Jugendliche in diesen Kontexten so aufwachsen, dass es ihnen körperlich, seelisch und sozial gut geht, ist die Grundlage dafür gelegt, dass sie auch das Familienunternehmen nicht nur mit Intelligenz und performativer Kraft verantworten und/oder führen, sondern dies auch mit Freude und Leidenschaft tun.

Aufgrund der existenziellen Bedeutung dieser Fragen für die Transgenerationalität des Familienunternehmertums ist das vorliegende Buch nicht nur von hoher wissenschaftlicher, sondern zugleich von großer praktischer Relevanz. Seine Stärke zeigt sich in der Sammlung und im systematischen Zusammentragen von Sozialisationskontexten und Sozialisationsphänomenen in Unternehmerfamilien, die für die Betrachtung der Resilienz von Kindern und Jugendlichen wichtig sind. Was insbesondere die in den letzten Jahren immer sensibler ihre eigenen Lebensbedingungen reflektierenden Unternehmerfamilien begrüßen werden, ist, dass sich aus den Untersuchungen der Autorin konkrete praxisrelevante Fragen und Handlungsempfehlungen ableiten lassen, die am Ende des Buches präsentiert werden.

Damit liegt ein Werk vor, das für den Kontext der Familienunternehmens- und Unternehmerfamilienforschung ein Novum ist. Selten werden in den wirtschaftswissenschaftlich dominierten Untersuchungen zu diesem Themenkomplex sozialisationstheoretische Analysen vorgenommen und diese empirisch kontrastiert. Es ist jedoch gerade für das Verständnis des Erfolgs (oder auch des Mislingens) von Transgenerationalität äußerst bedeutsam, die familiären Lebenskontexte zu betrachten, die letztlich die Orte aller Nachfolgebemühungen sind. Wenn wir wissen, wie Kinder und Jugendliche in Unternehmerfamilien aufwachsen, dann wissen wir auch mehr über die Chancen und Risiken von Nachfolgeprozessen, die auf dem Boden der familiären Sozialisation gründen.

Ich wünsche diesem sowohl wissenschaftlich als auch handlungspraktisch anregenden Buch eine weite Verbreitung in der Forschung und in Unternehmerfamilien.

Witten, im Januar 2023

Prof. Dr. Heiko Kleve

Abkürzungsverzeichnis

aktual.	aktualisiert
Aufl.	Auflage
bearb.	bearbeitet
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
erw.	erweitert
etc.	et cetera
FU	Familienunternehmen
ggf.	gegebenenfalls
o. ä.	oder ähnlichem
u. a.	unter anderem
UF	Unternehmerfamilie
überarb.	überarbeitet
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel
zit.	zitiert

1 Einleitung

Widmet man sich dem Thema Familienunternehmen¹, stößt man in der Literatur immer häufiger auf die dahinter stehende Unternehmerfamilie². Der systemische Blick auf dieses spezielle Familiensystem wird immer bedeutender, da der Einfluss innerfamiliärer Aspekte auf das Familienunternehmen stärker ins Bewusstsein rückt. Auch die hier vorliegende Arbeit soll den Blickwinkel auf die psychosozialen Themen in Unternehmerfamilien weiten und einen Beitrag dazu leisten, dass die Kinder und Jugendlichen aus diesem speziellen Familiensystem und damit das Aufwachsen im Kontext eines Familienunternehmens stärker in den Fokus rücken.

1.1 Thematische Einbettung des Forschungsprojekts

Jedes Familiensystem hat einen bedeutenden Einfluss auf die Sozialisation von Kindern und Jugendlichen. Unternehmerfamilien nehmen hier eine gesonderte Position ein. Sie bilden, wie jede andere Familie auch, ein individuelles Familiensystem, welches sich jedoch durch die enge Kopplung von Familie und Unternehmen maßgeblich von dem einer Nicht-Unternehmerfamilie unterscheidet (Caspary 2018, 4).³

Ein solches soziales Gefüge basiert auf ständiger Kommunikation miteinander. Die interne Kommunikation schafft ein dynamisches System, welches durch Individualität und den lebensweltlichen Kontext geprägt ist. Die in diesem Sys-

1 Der Begriff des Familienunternehmens wird in der hier vorliegenden Arbeit teilweise (bspw. in Abbildungen und Tabellen) mit dem Kürzel FU abgekürzt (siehe auch Abkürzungsverzeichnis).

2 Der Begriff der Unternehmerfamilie wird in der hier vorliegenden Arbeit teilweise (bspw. in Abbildungen und Tabellen) mit dem Kürzel UF abgekürzt (siehe auch Abkürzungsverzeichnis).

3 Für eine vertiefte Befassung mit diesem Thema sei verwiesen auf: Kleve (2020), v. Schlippe, Groth & Rösen (2017) sowie Simon, Wimmer & Groth (2005).

tem bestehenden Beziehungen beeinflussen das Individuum, bilden sein soziales Umfeld und schaffen Zusammengehörigkeit (Nußbeck 2014, 66).

Durch die Koexistenz von Familie und Unternehmen entwickeln Unternehmerfamilien spezifische Eigenschaften, die sie von anderen Familiensystemen unterscheiden. Systemtypische Kommunikationsstrukturen, Generationsdynamiken und Rollenzuschreibungen führen dazu, dass Kinder und Jugendliche aus Unternehmerfamilien in besonderen Strukturen aufwachsen. Ihre Sozialisation, die familienspezifische Erziehung und die daraus resultierende Resilienzentwicklung werden durch die Präsenz des Familienunternehmens maßgeblich beeinflusst. Dies ist nicht nur für die Familie bedeutsam, sondern für das gesamte System der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens. Beispielsweise können die Nachkommen eine aktive Rolle im Unternehmen übernehmen oder gar die operative Geschäftsführung und sie sichern somit den unternehmerischen Erfolg in der Zukunft (Caspary 2018, 2–3). Gleichermäßen spielt das Unternehmen auch für Mitglieder der Unternehmerfamilie, die nicht in die direkte Nachfolge eintreten, im Sozialisationsprozess eine maßgebliche Rolle und es beeinflusst auch hier die individuelle Resilienzentwicklung.

Der Begriff der *Resilienz* soll bereits an dieser Stelle für ein grundlegendes Verständnis erläutert werden: Resilienz beschreibt in seiner ursprünglichen Definition die Fähigkeit, sich von den negativen Folgen kindlicher Erfahrungen schnell zu erholen bzw. nach widrigen Lebensumständen im Kindes- und Jugendalter keine psychischen Schäden zu entwickeln. Sie ist die individuelle Widerstandsfähigkeit gegen den Einfluss von Risikofaktoren, die aufgrund sich immer wieder verändernder Entwicklungsbedingungen zeitlich nicht stabil ist (Niebank & Petermann 2002, 83). Wenn sich Personen also trotz gravierender Belastungen oder widriger Lebensumstände psychisch gesund entwickeln oder diese gar als Entwicklungschance nutzen, kann man von einer individuellen Resilienz sprechen (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 9). In der Entwicklung und Sozialisation ist die Beeinflussbarkeit und Verwundbarkeit von Kindern und Jugendlichen besonders ausgeprägt. Dies stellt eine Gefahr für die emotionale Entwicklung dar und aus den individuellen Sozialisationsbedingungen lassen sich *Risikofaktoren* ableiten. Diese behindern die kindliche Entwicklung und können im Extremfall psychopathologische Folgen haben. Sogenannte *Schutzfaktoren* stehen dem gegenüber: Bereits im Kleinkindalter können Kinder aktiv auf ihre Lebenswirklichkeit einwirken, sodass Risikofaktoren abgemildert oder sogar außer Kraft gesetzt werden können (Ahnert 2013, 75).

Diese Thematik rund um Erziehung, Sozialisation und Entwicklung von Kindern aus Unternehmerfamilien sind Interessensschwerpunkte von Unternehmereltern, was sich in einer Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen aus dem Jahr 2018 deutlich zeigt (WIFU-Studie: Rösen et al. 2018): Hier werden in Bezug auf familiäre Themen u. a. Fragestellungen zur Erziehung,

Vorbereitungen auf die Nachfolge/Verantwortung, Abgrenzung und Verbindung von Familie und Unternehmen sowie Beziehungs- und Bindungsaufbau benannt. Genau diese Themen sind sozialisationsrelevant und damit Grundlage der individuellen Resilienzentwicklung.

1.2 Fallbeispiel

Um die Thematik der kindlichen Resilienzentwicklung in Unternehmerfamilien einleitend zu veranschaulichen und den Leser und die Leserin für diese Problematik zu sensibilisieren, wird im Folgenden die Autobiografie von *Sigrid Rausing* (»Desaster« 2018) exemplarisch aufgegriffen. In dieser wird deutlich, warum das Thema Resilienz in Unternehmerfamilien von besonderer Bedeutung ist und sowohl in der Forschung als auch in der praktischen Beratungsarbeit mit Unternehmerfamilien verstärkt thematisiert werden sollte. Anhand der Familiengeschichte der Familie Rausing lässt sich leicht erfassbar darstellen, dass neben allen Möglichkeiten und Chancen, die durch ein Familienunternehmen entstehen, auch Risikofaktoren vorliegen können. Erwartungen und der damit verbundene, individuell empfundene Druck können trotz bspw. vorhandenem Vermögen und den damit verbundenen Möglichkeitsoptionen in Kindheit und Jugend ein psychisches Risiko darstellen: *Sigrid Rausing* ist Enkelin des Unternehmensgründers von »Tetra Pak« – *Ruben Rausing* – und arbeitet in ihrer Autobiografie ihre Familiengeschichte auf. Ihr Bruder *Hans Rausing* (Junior) wurde im Juli 2012 in London unter schwerem Drogeneinfluss am Steuer seines Wagens aufgegriffen und nach Hause begleitet. Dort führte die Polizei eine Hausdurchsuchung durch und fand die Leiche seiner bereits vor zwei Monaten verstorbenen Ehefrau, *Eva Rausing*, die an einer Überdosis Kokain verstorben war. Aufgrund der schweren Alkohol- und Drogenabhängigkeit beider Ehepartner lebten die vier gemeinsamen Kinder zu diesem Zeitpunkt bereits seit mehreren Jahren bei *Sigrid Rausing*. In ihrem Buch stellt sie rückblickend die Frage, wie es zu einer solchen Katastrophe kommen konnte. Zentral sind die Fragen, wie es bei gleicher Kindheit zu so unterschiedlichen Lebensentwürfen bei ihr und ihren Geschwistern kommen konnte und warum ihr Bruder an diesem Leben zerbrach: »Und wenn wir alle gleich sind – heißt das, dass ich das, was mein Bruder getan hat, auch hätte tun können?« (Rausing 2018, 43). Der seltene, aber deutliche Bezug zum Familiensystem der Unternehmerfamilie und den dazugehörigen Rahmenbedingungen zeigt auf, dass *Sigrid Rausing* Gründe für die Erkrankung ihres Bruders in seiner Sozialisation in der Unternehmerfamilie sieht:

»Das Problem ist, dass bei dem Leben, das wir führen, der Abstieg zum absoluten Tiefpunkt so lang ist. Von Kindermädchen und von Personal gestützt, kann man jahrelang eine Zwilichtexistenz mit Alkohol und Pillen führen« (Rausing 2018, 53–54).

Weiterführend stellt sie sich im Laufe ihrer Autobiografie die Frage: »[...] an wem sollte mein Bruder sich orientieren? Er konnte nicht mein Vater werden, in einer meritokratischen Gesellschaft wie Schweden?« (Rausing 2018, 61). *Sigrid Rausing*s Großvater *Ruben Rausing* hat das Unternehmen Tetra Pak gegründet und ihr Vater *Hans Rausing* (Senior) hat dieses zu einem weltweit tätigen Familienunternehmen ausgebaut. Womöglich stand *Hans Rausing* (Junior) im Schatten dieser hoch erfolgreichen Männer, konnte den empfundenen Erwartungen nicht standhalten und fand (s)einen Ausweg in Drogen und Alkohol. *Rausing* selbst thematisiert im Zusammenhang mit der Erkrankung in ihrer Familie den Grundgedanken der Resilienz: »Resilienz hilft uns zu überleben« (Rausing 2018, 75) und die Auswirkungen der kindlichen Sozialisation in Unternehmerfamilien:

»Als Kinder haben wir gelernt, uns vor Bloßstellungen zu fürchten. Uns wurde eingetrichtert, jede Publicity zu meiden. Doch je mehr wir uns verkrochen, desto stärker wurde der Eindruck, wir hätten etwas zu verbergen, und unser Wunsch nach einem ungestörten Privatleben wurde als Heimlichtuerei gedeutet« (Rausing 2018, 238).

Es stellt sich an dieser Stelle für die sozialwissenschaftliche Forschung und darüber hinaus für die praktische sozialpädagogische (Beratungs-)Arbeit mit Unternehmerfamilien die Frage, inwiefern *Hans Rausing* (exemplarisch) bereits in seiner Kindheit und Jugend, also im Laufe seines Sozialisationsprozesses, hätte gestärkt werden können, um den von ihm empfundenen, unternehmerfamiliären Erwartungen standhalten zu können, ohne psychisch zu erkranken. Welche Schutzfaktoren hätten gestärkt und welche Risikofaktoren abgemildert werden können? Wie hätte seine kindliche Resilienzentwicklung, also seine individuelle Widerstandsfähigkeit gegenüber den Bedingungen, unter denen er aufgewachsen ist, gefördert werden können?

Auch der Familienunternehmer *Dirk Roßmann* beschreibt Resilienz in seiner Autobiografie »... dann bin ich auf den Baum geklettert! Von Aufstieg, Mut und Wandel« (2018) als entscheidenden Faktor dafür, »dass die Kraft wachse, in kritischen Situationen auf Kurs zu bleiben und sich Druck von außen nicht zu beugen« (Roßmann 2018, 183). Diese grundlegenden Fragen sind Ausgangspunkt der hier vorliegenden Arbeit. Es soll eine Forschungsgrundlage geschaffen werden, um eben jene Antworten zu dem speziellen Familiensystem der Unternehmerfamilie finden zu können.

1.3 Gliederung der Arbeit

Mit dieser Arbeit wird die multidisziplinäre Perspektive der Resilienzforschung (vgl. Wink 2016) erweitert und für den Forschungsstrang rund um Unternehmerfamilien geöffnet. Die zentrale Frage ist, inwiefern die spezifische Sozialisation von Kindern in Unternehmerfamilien ihre individuelle Resilienz beeinflusst. Es soll herausgearbeitet werden, ob und wie die vorherrschenden Sozialisationsbedingungen Kinder und Jugendliche aus Unternehmerfamilien stabilisieren oder aber auch destabilisieren können. Welche Strukturen liegen in diesem besonderen Familiensystem vor, die die Nachfolger:innen⁴ stark machen können für die auf sie zukommenden Anforderungen des Familienunternehmens?

Hierzu ist es hilfreich, die Unternehmerfamilie aus einer systemtheoretischen Perspektive zunächst analytisch zu betrachten, um ihre strukturelle Besonderheit als eigenständige Familienform zu erkennen. Im Folgenden (Kapitel 2) werden hierzu die Theorie des Familienunternehmens und das System der Unternehmerfamilie grundlegend erläutert, um anschließend die Besonderheiten der Koexistenz dieser zwei Systeme darstellen zu können. Dies bildet die Basis, um die Sozialisation und Erziehung zuerst allgemein (Kapitel 3.1 bis 3.4) und anschließend im System der Unternehmerfamilie (Kapitel 3.5) detailliert erläutern zu können. Nachfolgend wird die Resilienztheorie abgebildet. Die inbegriffenen Resilienz-, Risiko- und Schutzfaktoren sowie ihre Wirkmechanismen werden erläutert und zu Unternehmerfamilien in Beziehung gesetzt (Kapitel 4). Der daran anschließende empirische Teil der hier vorliegenden Arbeit (Kapitel 5) umfasst, nach Erläuterung der empirischen Problemstellung (Kapitel 5.1) und der Begründung der Forschungslücke (Kapitel 5.2), das Vorgehen des qualitativen Sozialforschungsprojekts (Kapitel 5.3 bis 5.5). Um der Frage nachgehen zu können, inwiefern die spezifische Sozialisation in Unternehmerfamilien die individuelle kindliche Resilienzentwicklung beeinflusst, wurden insgesamt 18 (narrative) Interviews mit Mitgliedern aus unterschiedlichsten Unternehmerfamilien nach Mayring (2015) qualitativ ausgewertet (Kapitel 5.6). Durch die Auswahl der Interviewpartner sowie durch die Wahl der qualitativen Inhaltsanalyse ergeben sich in der Auswertung der hier vorliegenden Studie natürliche Tendenzen und Verzerrungen. Diese Limitationen sowohl des Samples als auch der Forschungsmethode werden in Kapitel 5.7.2 genauer erläutert. Die Ergebnisse der Erhebung (Kapitel 5.7) wurden zu den von Fröhlich-Gildhoff & Rön-

4 In dieser Arbeit wird im Folgenden aus Gründen der besseren Lesbarkeit und zudem der Wahrung der Anonymität der Interviewpartner:innen (siehe empirische Analyse; Kapitel 5) das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

nau-Böse (2011) erhobenen Schutz- und Risikofaktoren in Beziehung gesetzt und auf Basis der vorangestellten Theorie interpretiert (Kapitel 5.7.1). Um dieses Forschungsprojekt auch für Unternehmerfamilien sowie die professionelle Arbeit mit diesen interessant zu machen und den theoretischen Gewinn für Forschung und Praxis (Kapitel 6) zu erweitern, werden abschließend praxisorientierte, handlungsleitende Thesen aufgeführt (Kapitel 7): Diese beinhalten Handlungsvorschläge für Unternehmerfamilien, wie die hier ausgearbeitete kindliche Resilienzentwicklung in diesem besonderen Familiensystem unterstützt werden kann und wie die Kinder und Jugendlichen für die systemspezifischen Herausforderungen gestärkt werden können.

2 Familienunternehmen und Unternehmerfamilie – Grundbegriffe und Definitionen

Seit Ende der 1990er Jahre sind Familienunternehmen und Unternehmerfamilien in den Fokus der systemtheoretischen Forschung gerückt. Für die Grundlagen- und praxistheoretische Forschung können beispielhaft folgende Arbeiten und Studien aufgeführt werden: Kleve (2020); Kleve & Köllner (2019); Rösen, v. Schlippe & Kleve (2019); Lueger, Frank & Korunka (2018); Caspary (2018); Stamm (2013); v. Schlippe & Frank (2013); Simon (2012); Frank et al. (2010); Frank & Hasenzagl (2005); Wimmer, Simon & Groth (2004). Die in diesen Werken vorzufindende Thematik rund um die besondere Sozialform der Unternehmerfamilie wird anhand eines interdisziplinären Ansatzes nicht nur betriebswissenschaftlich beleuchtet. So werden durch die angewendete Systemtheorie soziologische, sozialpsychologische, juristische und wirtschaftswissenschaftliche Aspekte miteinander verbunden (Kleve 2017a, 225).

Da Familienunternehmen in Europa 70 bis 80 Prozent aller Unternehmen ausmachen und somit rund 40 bis 50 Prozent aller Beschäftigten Mitarbeiter eines Familienunternehmens sind, haben sie eine hohe volkswirtschaftliche Bedeutung und sind somit auch für die Forschung von besonderem Interesse (Kleve 2017a, 225). Besonders die gesellschaftliche Relevanz und die volkswirtschaftliche Bedeutung sind hierbei ausschlaggebend (Kleve 2019, 279).

Trotz dieser gesamtwirtschaftlichen Bedeutung befindet sich die Forschung rund um Familienunternehmen noch in den Anfängen und erlebt aktuell »eine Renaissance und Richtungsänderung« (Rösen 2017, 3). Noch vor einigen Jahren standen vor allem der Unternehmenstyp sowie seine Schattenseiten im Zentrum der Forschung. Grundlegende Fragen zur Struktur und Zusammensetzung eines Familienunternehmens, die Nachfolgethematik sowie das Verhältnis von Familie und Unternehmen wurden untersucht. Diese Forschungsschwerpunkte wurden in den letzten Jahren durch die zentrale Frage abgelöst, welche Faktoren zum Erfolg der Familienunternehmen beitragen (vgl. auch Anderson & Reeb 2003; Simon, Wimmer & Groth 2012; Stiftung Familienunternehmen 2011). Als Grund für den Erfolg dieses Unternehmenstyps werden u. a. der Zusammenhalt und die emotionale Bindung der Familie an das Unternehmen genannt (Rösen 2017, 3–

4). Der Einfluss der Unternehmerfamilie wird an dieser Stelle besonders deutlich. Die hier vorliegende Arbeit knüpft an diese Bedeutung an und stellt das Aufwachsen in einer Unternehmerfamilie in den Fokus. Die Forschung rund um die Unternehmerfamilie selbst steht allgemein noch ganz am Anfang (Rüsen 2017, 4) und soll durch diese Arbeit erweitert werden. Rüsen (2017, 4) stellt dar, dass der Unternehmerfamilie sowohl die »Kraft des Erhalts und der Weiterentwicklung des Unternehmens« als positiver Faktor wie auch »seiner Selbstzerstörung« als negativer Faktor zugeschrieben werden.

Unternehmerfamilien und Familienunternehmen unterscheiden sich von Nicht-Unternehmerfamilien und Nicht-Familienunternehmen dadurch, dass diese beiden sozialen Systeme in ihrer jeweiligen Entwicklung aneinandergelockt sind. Sie bilden für das jeweils andere System eine relevante Umwelt, die beeinflussend wirkt und an welche sich wechselseitig angepasst werden muss. Dies kann sowohl positive als auch negative Aspekte beinhalten. So werden maßgebliche Überlebens- und Entwicklungsbedingungen geschaffen und eine erhebliche gegenseitige Abhängigkeit entsteht. Es bildet sich eine koevolutionäre Einheit⁵: Da die Unternehmerfamilie auf das Unternehmen Rücksicht nimmt, verändern sich ihre innerfamiliären Spielregeln. Analog dazu trifft das Familienunternehmen jedoch auch Entscheidungen im Interesse der Familie. Hinzu kommt der Gesellschafterkreis als eine dritte, für beide Systeme relevante Umwelt. Dieser ist in der Regel *nicht* identisch mit den Mitgliedern der Unternehmerfamilie, da es Gesellschafter geben kann, die nicht zur Familie gehören oder aber Familienmitglieder nicht zum Gesellschafterkreis. Die Mitglieder des Gesellschafterkreises haben als Eigentümer einen zentralen Einfluss auf das Unternehmen. Der Gesellschafterkreis kann jedoch nicht als eigenes (drittes) soziales System gesehen werden, da die Kommunikation untereinander sehr gering ist und sich meist auf eine Gesellschafter- oder Hauptversammlung beschränkt. Aus juristischer Sicht hat dieser Kreis bestimmte Rechte und Pflichten, darüber hinaus jedoch wenig Berührungspunkte mit den beiden Systemen »Familie« und »Unternehmen«. Dennoch haben sie einen maßgeblichen Einfluss. Je älter das Familienunternehmen ist, desto eher kann es aufgrund der unterschiedlichen Spielregeln zu Problemen zwischen den drei Systemen kommen (Simon 2012, 22–24).

Rüsen (2017, 13) hebt die besondere Bedeutung dessen hervor, dass es den Entscheidungsträgern gelingen muss, auf beiden Seiten »Strukturen und Prozesse zu etablieren, die es möglich machen, Probleme und Interessen von Familie und Unternehmen auseinanderzuhalten« (Rüsen 2017, 13). Gelingt dies nicht,

5 Rüsen (2017, 22) spricht in diesem Zusammenhang auch von einer strukturellen Kopplung: Die beteiligten Systeme nutzen sich gegenseitig für ihren eigenen Strukturaufbau, ohne sich jedoch in ihrer Eigenentwicklung gegenseitig zu determinieren.

kann es zu innerfamiliären Konflikten kommen, die das Unternehmen ruinieren (Abb. 1).

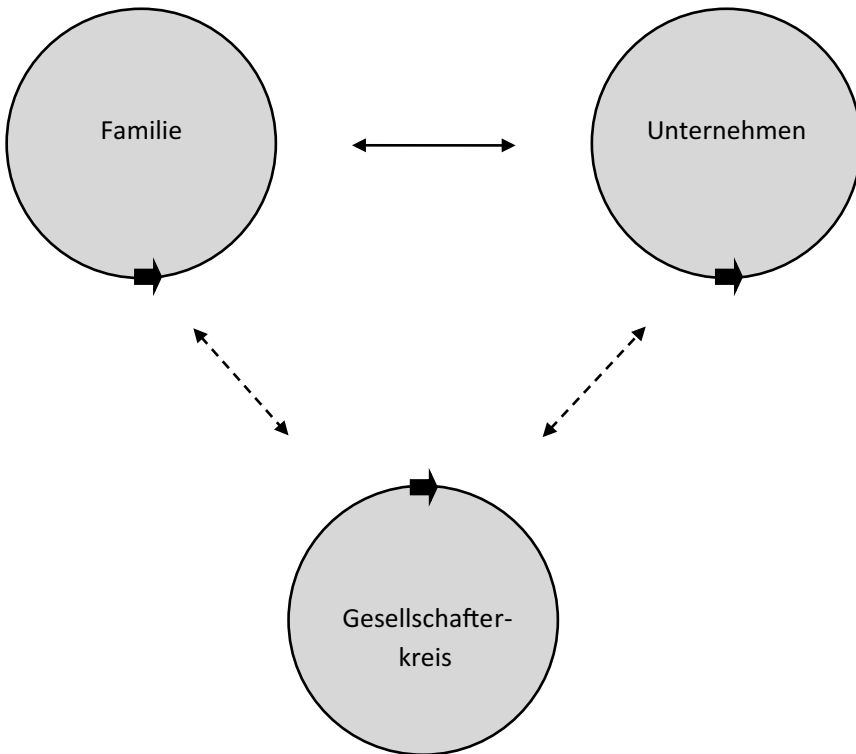


Abbildung 1: Die koevolutionäre Einheit von Familie, Unternehmen und Gesellschaftern. Quelle: Simon (2021, 23)

Um die Theorie des Familienunternehmens grundlegend darstellen zu können, sollen in diesem Kapitel Familienunternehmen und Unternehmerfamilien grundlegend definiert werden. Zudem wird aufgezeigt, wie diese beiden unterschiedlichen Systeme aufgrund des Besitzes eines Unternehmens miteinander verbunden sind. Erläutert werden die Identitätsbildung, die Zugehörigkeit, die unterschiedlichen Kommunikationsarten, Regeln, Rationalitäten, Paradoxien und Konflikte, die sich innerhalb der Systeme unterscheiden, aber dennoch übereingebracht werden müssen. Daran anschließend wird die Unternehmerfamilie in ihren unterschiedlichen Generationen dargestellt sowie das große, familiäre Netzwerk dynastischer Unternehmerfamilien erörtert.

Um ein **Familienunternehmen** als solches definieren zu können, muss man diese Unternehmensform von einem Nicht-Familienunternehmen unterscheiden. Weder formaljuristische Kriterien noch die Größe des Unternehmens oder

gar die Eigentumsverhältnisse dienen hier jedoch als ausschlaggebende Unterscheidungsmerkmale (Simon 2012, 15).

Als Grundlage kann die Definition von Wimmer et al. (2005, 19–20) dargestellt werden: »Ein Unternehmen ist ein Familienunternehmen, wenn eine Familie einen maßgeblichen Einfluss auf die Politik des Unternehmens hat.« Rösen (2017, 18) erweitert diese und gibt an, dass »Unternehmen [...] sich im Eigentum einer oder mehrerer Familien bzw. Familienverbände befinden [müssen] und die Entwicklung des Unternehmens durch den bestimmten Einfluss der Familienmitglieder geprägt« werden muss.

Diese Definition macht deutlich, dass Unternehmen jeglicher Größe und jeglichen Alters inkludiert werden und dass es nicht von Bedeutung ist, welche Eigentumsverhältnisse bestehen und ob Familienmitglieder im operativen Geschäft tätig sind. Lediglich der politische Einfluss auf das Unternehmen ist ausschlaggebend (Simon 2012, 16).

Das Besondere an Familienunternehmen sind somit die im Hintergrund wirkenden Unternehmerfamilien, die den sozialen Kontext dieser speziellen Unternehmensform bilden. Dies wird in der Forschung unter dem Begriff *Familiness* zusammengefasst. So wird deutlich, dass das Familienunternehmen nicht nur durch die Eigentümerfamilie kontrolliert wird, sondern diese auch ihre Normen und Werte mit in das Unternehmen einbringt, um dieses an die nachkommenden Generationen weitergeben zu können (Kleve 2018, 44).

Der Begriff der **Unternehmerfamilie** geht weiter als das klassische Verständnis einer Kernfamilie, welche aus den Ehepartnern und ihren minderjährigen Kindern besteht (Rösen 2017, 18). Die Unternehmerfamilie kann als eine Familie definiert werden, welche durch ihren Besitz eines Unternehmens und der meist leitenden Tätigkeit der (einzelnen) Familienmitglieder einen bestimmenden Einfluss auf die Geschäftspolitik des Familienunternehmens hat (Groth & Vater 2009, 80). Die Unternehmerfamilie ist folglich eine Gruppe von direkt verwandten Menschen, deren Entwicklung dadurch geprägt wird, dass sich ein Unternehmen im gemeinsamen Eigentum befindet (Rösen 2017, 19).

Somit sind die Familienmitglieder zugleich Eigentümer des Familienunternehmens und prägen und verantworten dieses durch ihre Rolle als Geschäftsführer oder Gesellschafter (Kleve 2017a, 225). Durch das verwandtschaftlich geteilte Eigentum (an einem oder aber auch an mehreren Unternehmen) entsteht eine gemeinsame Verantwortung, es formen sich innerhalb der Unternehmerfamilie Beziehungen, die sowohl familiäre/private als auch geschäftliche Aspekte beinhalten (Kleve 2017b, 174; Kleve 2017c, 294).

Durch den maßgebenden Einfluss auf oder gar das Eigentum an einem Unternehmen entstehen Besonderheiten in der Familiendynamik der entsprechenden Unternehmerfamilie (Simon 2005, 35).

Die Unternehmerfamilie ist eine Familie, die sich »in ihren eigenen Entwicklungsmöglichkeiten an ein Unternehmen bindet« (Groth & Vater 2009, 80). Diese Tatsache hat großen Einfluss auf den Alltag und die Entwicklung der Familie und der einzelnen Mitglieder. Widersprüche und Paradoxien zwischen Unternehmen und Familie können entstehen und müssen bearbeitet werden (Groth & Vater 2009, 80).

Im Gegensatz zu Nicht-Unternehmerfamilien weist die hier dargestellte Familienform spezielle Charakteristika auf, die in der Forschung als *Enterprisenness* beschrieben werden (Kleve 2018, 44). Unternehmerfamilien müssen selbst unternehmerisch agieren und zentrale Entscheidungen treffen wie die zur Nachfolgethematik oder Entscheidungen über langfristige Unternehmensstrategien für den Fortbestand des Unternehmens. Eine Unternehmerfamilie lässt sich nicht nur als Familie definieren, sondern gleichzeitig auch als formale Organisation (Kleve 2018, 44).

2.1 Unternehmen und Familie – zwei unterschiedliche Systeme

Das Familienunternehmen und die Unternehmerfamilie bilden grundlegend zwei unterschiedliche Systemtypen, welche aneinander gebunden sind, obwohl sie sich in der Gesellschaft historisch auseinanderentwickelt haben (Groth & Vater 2009, 80).

Dieses Phänomen, dass Arbeit und Privatleben getrennt voneinander ablaufen, ist noch relativ jung. So zeigt sich in der Geschichte, dass alle Mitglieder einer Familie gemeinsam für das Fortbestehen dieser zusammenarbeiteten und gegebenenfalls hierzu weitere »Angestellte« (Bedienstete, Sklaven, Diener o. ä.) in die wirtschaftliche Einheit mit aufgenommen haben. Eine Trennung von Familie und Arbeit war so gar nicht möglich. Erst durch die industrielle Revolution änderten sich diese sozialen Strukturen und Subsysteme mit unterschiedlichen Funktionen; Regeln und Aufgaben bildeten sich heraus. Im Rahmen dieses Ausdifferenzierungsprozesses haben sich auch die Funktionen von Familie und Unternehmen auseinanderentwickelt (Simon 2012, 17–19).

Kleve (2017c, 294) beschreibt Unternehmerfamilien aufgrund der beiden sich noch immer überschneidenden Systeme als »verdoppelte Familien«. Zwei unterschiedliche Kulturen werden ineinander vereint. So gibt es auf der einen Seite das private Leben der Familienmitglieder und ihre familiären Beziehungen und auf der anderen Seite die geschäftlichen Anforderungen und die damit verbundene Verantwortung. So können sich die Familien »nicht nur eigendynamisch familiär entwickeln[,] [...] [sondern müssen sich auch] formal organisieren« (Kleve 2017c, 294).

Besonders herausfordernd ist es, eine spezielle Organisation und Entwicklung innerhalb der Unternehmerfamilie zu realisieren, damit diese beiden Systeme erfolgreich zusammengeführt werden können. Zum einen muss die verwandtschaftlich-emotionale Seite der Familie und zum anderen die betriebswirtschaftliche Seite des Unternehmens Berücksichtigung finden (Kleve 2017a, 225).

Die hier beschriebene Kopplung und Koevolution der beiden sozialen Systeme Familie und Unternehmen sind mit spezifischen Konsequenzen für die Familiendynamik verbunden. So entwickelt sich eine typische Konstellation der Familien- und Beziehungsdynamik, wodurch individuelle soziale und psychische Anforderungen für die einzelnen Familienmitglieder entstehen. Zwei unterschiedliche Interaktions- und Kommunikationsräume bilden sich heraus: der private und der öffentliche Raum (Simon 2005, 36–37).

2.1.1 Identitätsbildung, Zugehörigkeit und Rollenverständnis

Werden die zuvor erläuterten Systeme als Kommunikationssysteme betrachtet, so kann dargestellt werden, warum es bei einer entsprechenden Zugehörigkeit zu intrapersonellen Problemen kommen kann und warum ein erhöhtes Konfliktpotenzial vorliegt. So sind die Personen, die in diesen Systemen agieren, zum Großteil dieselben, befinden sich jedoch, je nach Ausgangssituation, in einer anderen Rolle. Man sieht dem Einzelnen nicht an, ob er sich gerade bspw. in der Rolle als Vater oder als Vorgesetzter befindet. An jede Rolle sind unterschiedliche Erwartungen geknüpft, die jedoch nicht sofort ersichtlich sind. Durch die Vermischung der Kontexte kann es zu Folgen für die psychische Identitätsbildung des Einzelnen kommen. Allgemein besitzt jeder Mensch je nach Kontext unterschiedliche Identitäten, deren Handlungsanweisungen sich nicht widersprechen. Bei Familienunternehmen ist dies jedoch schwieriger, da durch die gleichzeitige Zugehörigkeit zur Familie und zum Unternehmen (und ggf. zum Gesellschafterkreis) unterschiedliche Handlungsanweisungen erwartet werden, die schwer voneinander zu trennen sind. So herrschen bspw. in familiären Beziehungen andere Kommunikations- und Handlungsmuster als zwischen Mitarbeitern des Unternehmens (Simon 2012, 24–25; Rösen 2017, 23–24). Das nachfolgende »Drei-Kreis-Modell« nach Tagiuri & Davis (1996, vgl. auch Simon 2021, 26; Rösen 2017, 24) soll dieses komplexe Beziehungsnetz zwischen der Unternehmerfamilie, dem Unternehmen und den Gesellschaftern schematisch darstellen (Abb. 2).

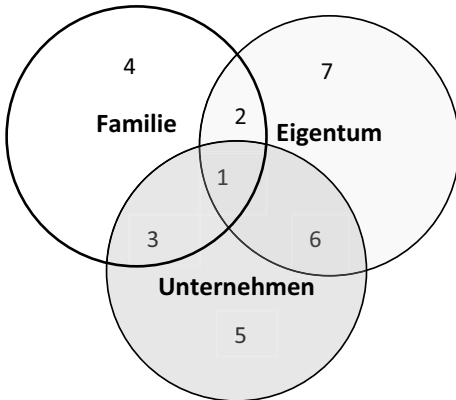


Abbildung 2: Drei-Kreis-Modell von Familienunternehmen. Quelle: Tagiuri & Davis (1996; grafische Darstellung nach Rösen 2017, 24)

Die Abbildung stellt dar, dass es eine Vielzahl an verschiedenen Rollenprofilen der einzelnen Familienmitglieder gibt: (1) Familienmitglieder, die Anteile am Unternehmen halten und aktiv im Unternehmen tätig sind; (2) Familienmitglieder, die am Unternehmen beteiligt sind, aber nicht aktiv in diesem arbeiten; (3) Familienmitglieder, die im Unternehmen aktiv arbeiten, aber keine Anteile an diesem halten; (4) Familienmitglieder, die weder aktiv im Unternehmen arbeiten noch Anteile an diesem halten. Hinzu kommen Rollenprofile im Unternehmen, die für das hier vorliegende Forschungsprojekt eine zu vernachlässigende Rolle spielen, der Vollständigkeit halber jedoch kurz aufgeführt werden: (5) Mitarbeiter im Unternehmen, die weder zur Familie gehören noch Anteile am Unternehmen halten; (6) Mitarbeiter des Unternehmens, die nicht zur Familie gehören, jedoch am Unternehmen beteiligt sind; (7) Personen, die Anteile am Unternehmen halten, in diesem aber nicht aktiv arbeiten und auch nicht zur Familie gehören (Rösen 2017, 25).

Durch diese Auflistung wird deutlich, dass es aufgrund der unterschiedlichen Zugehörigkeiten, der Überschneidungen der einzelnen Systeme *Familie – Unternehmen – Gesellschafter* und der vorangestellten Zuordnung zu diesen (wer gehört zu welchen Systemen und warum?) zu einem erhöhten Konfliktpotenzial, sowohl für die Familie als auch für das Unternehmen, kommt. Probleme können vom einem in den anderen Kontext übertragen werden, sodass sich die Kommunikation und die Spielregeln rund um das Problem erweitern. Eine solche Dynamik ist nur schwer zu beherrschen. So können unternehmerische Probleme mit in den Familienalltag getragen und umgekehrt familiäre Streitigkeiten im Unternehmen ausgetragen werden.

2.1.2 Unterschiedliche Kommunikation und Regeln

Grundsätzlich gibt es Unterschiede in der Kommunikation in den Systemen Familie und Unternehmen. Das Familiensystem integriert alle Persönlichkeitsfacetten der einzelnen Mitglieder und bezieht diese ganzheitlich ein. Es entsteht eine vertraute Kommunikation für meist alle Themen innerhalb und außerhalb der Familie. In einem Unternehmen ist dies jedoch anders. Hier werden nur jene Persönlichkeitsmerkmale des einzelnen Angestellten in das Unternehmen integriert, welche für das Arbeiten in der Organisation nötig sind, sodass der jeweiligen Rollenerwartung entsprochen werden kann. Unternehmerfamilien müssen zwischen diesen beiden Kommunikationssystemen pendeln und beiden gerecht werden (Kleve 2017c, 294).

Kleve (2019, 280–281) verdeutlicht, dass vor allem die »Kommunikationsparadoxien und Rollenambiguitäten« (Kleve 2019, 280) das Konfliktpotenzial in der Kommunikation in Unternehmerfamilien ausmachen. Begründet wird dies mit den drei »Kommunikationssphären« (Kleve 2019, 280) in denen sich die Familienmitglieder aufhalten: (1) das wirtschaftlich strukturierte System des Unternehmens (*Unternehmen*), (2) das Privatleben innerhalb der Familie (*Familie*) und (3) die Einbettung der familiären Interaktionen in das gemeinsame Eigentum und der damit verbundenen spezifischen Verbindungen zwischen den Familienmitgliedern je nach Eigentumsstatus (*Eigentum*). Das unten noch einmal in vereinfachter Form aufgeführte 3-Kreis-Modell von Tagiuri & Davis (1996) stellt diese drei Sphären *Unternehmen – Familie – Eigentum* optisch dar und verdeutlicht, dass sie über unterschiedliche Überschneidungsbereiche verbunden sind (Abb. 3).

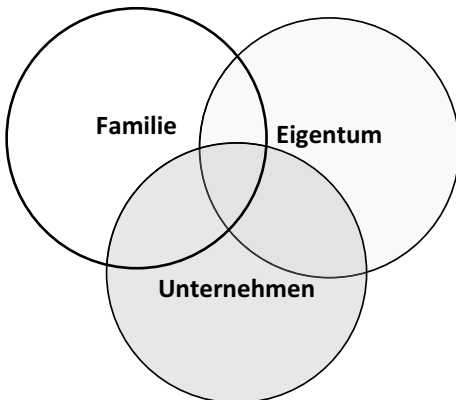


Abbildung 3: Vereinfachtes 3-Kreis-Modell. Quelle: Tagiuri & Davis (1996; grafische Darstellung nach Kleve 2019, 281)

Simon (2005, 37) stellt ebenfalls unterschiedliche Kommunikations- und Interaktionsmuster im privaten und öffentlichen Raum einer Unternehmerfamilie dar. So herrschen innerhalb der Familie andere Muster und Regeln als im gemeinsamen Unternehmen. Familiär wird all jenes zum Kommunikationsgegenstand, was das einzelne Mitglied persönlich betrifft. Im öffentlichen Bereich herrschen jedoch andere Spielregeln. Diese müssen von Mitgliedern der Unternehmerfamilie gleichermaßen berücksichtigt werden, da sie beiden Systemen angehören. Inwiefern Regeln in einer solchen Systemkombination existieren und wirken, wird im Folgenden erläutert.

Dadurch, dass Unternehmerfamilien zwei unterschiedliche Kulturen in sich vereinen (die der Familie und die des Unternehmens), stehen sie besonderen Herausforderungen gegenüber. Um diesen gerecht werden zu können und mögliche Konflikte zu verhindern, ist es hilfreich, Regeln innerhalb des Systems der Unternehmerfamilie explizit zu beachten. Grundlegend wird davon ausgegangen, dass es in sozialen Systemen drei Regelebenen gibt: (1) die formale, (2) die informale und (3) die elementare Regelebene. In der Thematik der Unternehmerfamilie ist vor allem letztere von Bedeutung, da auf dieser Ebene die Zusammenführung beider Systeme stattfindet. Die Kenntnis und die Nutzung dieser Regeln sind in Unternehmerfamilien hilfreich, um auf privater und unternehmerischer Ebene ein konfliktfreies und produktives Miteinander schaffen und erhalten zu können (Kleve 2017c, 194). (1) Die *formalen Regeln* in Unternehmerfamilien sind für klassische Familiensysteme eher untypisch, aber in Organisationen anzutreffen. Hier werden Regeln des gemeinsamen unternehmerischen und eigentumsbezogenen Handelns in das System der Familien überführt und etablieren dort das Familienmanagement. Dieses formale Regelsystem wird in einer Art Familienverfassung schriftlich festgehalten. Durch diesen fixierten Umgang miteinander und vor allem mit der festgehaltenen Kommunikation wird die Familie gestützt und gestärkt. Mit Regelbrüchen wird ebenso formal umgegangen und Sanktionen werden ausgesprochen. Dies verlangt eine hohe Professionalität innerhalb der Familie (Kleve 2017c, 295). (2) Die *informalen Regeln* in einer Unternehmerfamilie sind neben diesen schriftlich festgehaltenen Regeln all jene Kommunikationsmuster und Verhaltensstrukturen, die sich spontan und eigendynamisch entwickeln. Hierbei werden immer wiederkehrende Verhaltensweisen zu unausgesprochenen und damit informalen Regeln. Diese führen sowohl positive als auch negative Aspekte mit sich. Sie können förderlich wirken, sodass keine Reflexion nötig ist, aber auch hemmend. Ist dies der Fall, muss über sie gesprochen werden, um sie ggf. zu verändern (Kleve 2017c, 295–296). (3) Die *elementaren Regeln* in Unternehmerfamilien haben, im Gegensatz zu den zuvor beschriebenen eher familiären Regeln, einen universellen Charakter, der den Zusammenhalt mehrerer Systeme beinhaltet. An dieser Stelle werden die Systeme Familie und Unternehmen zusammengehalten,

sodass eine konfliktfreie Koexistenz möglich ist. Diese Regeln sollen sowohl präventiv als auch kurativ wirken. Hierzu gehören die Regeln des Gebens und Nehmens, die Abgrenzung zu anderen Systemen und damit verbunden die Zugehörigkeit zum eigenen System (sowohl zum Familiensystem als auch zum Unternehmenssystem), Wachstumsregeln (Balance zwischen Tradition und Innovation), Regeln bei Abspaltung kleinerer Subsysteme, Regeln zum Umgang mit äußeren Veränderungen und Regeln zur möglichen Individualisierung der einzelnen Mitglieder innerhalb des Systems (Diversität) (Kleve 2017c, 296–299).

2.1.3 Unterschiedliche Rationalitäten

Organisationen und Familien haben unterschiedliche Rationalitäten, da Familien bzw. ihre Mitglieder meist auf einer emotionaleren Ebene agieren als Mitglieder, die lediglich einer gleichen Organisation angehören. Dies liegt daran, dass die beiden Systeme unterschiedlichen Logiken der Entscheidungsfindung und damit unterschiedlichen Rationalitäten folgen (Simon 2012, 19).

Zusammengefasst lässt sich dieses Phänomen wie folgt beschreiben: »In Unternehmen geht es darum, Sachprobleme zu lösen, in Familien geht es darum, Probleme von (und mit) Personen zu lösen.« (Simon 2012, 20) Dies bedeutet jedoch nicht, dass es in Familien keine Sachprobleme und in Unternehmen keine Personenprobleme gibt, sie liegen jedoch nicht im jeweiligen Fokus (Simon 2012, 20).

Die Regeln innerhalb einer Familie richten sich folglich nach den psychischen, sozialen und physischen Bedürfnissen der jeweiligen Mitglieder und diesen wird nach Möglichkeit nachgegangen, sodass das Individuum im Vordergrund stehen kann. Innerhalb eines Unternehmens steht der Mitarbeiter jedoch nicht mit seinen individuellen Bedürfnissen im Fokus, sondern die Lösung von Sachproblemen, zu welcher die Mitarbeiter mit ihren individuellen Fähigkeiten beitragen (Simon 2012, 20–21).

In einer Unternehmerfamilie, welche Teil beider Systeme ist, entstehen für die Mitglieder auch hier unterschiedliche Rollen. Zum einen als Teil des Unternehmens mit dem Fokus auf Sachprobleme und zum anderen als Teil der Familie mit dem Fokus auf Personenprobleme. Beiden Logiken und Regeln muss das Familienmitglied somit gerecht werden. Die familiäre und die betriebswirtschaftliche Logik schließen sich gegenseitig zwar nicht aus, sind aber mit einem hohen Konfliktpotenzial verbunden (Simon 2012, 21). Hinzu kommt noch die rechtliche Komponente. Das System der Gesellschafter, d.h. der Eigentümer des Unternehmens, folgt bei Entscheidungsprozessen formaljuristischen Regeln. Kommt es zu einem Konflikt, bei dem rechtliche Schritte eingeleitet werden, wird eine Entscheidung nach Vorgaben des Rechtssystems getroffen. Dieses orientiert

sich weder an der familiären noch an der betriebswirtschaftlichen Ausgangssituation (Simon 2012, 22).

2.1.4 Paradoxien

Jeder Mensch ist Teil verschiedener Systeme und wird in diesen mit unterschiedlichsten Anforderungen, Rollen und Logiken konfrontiert. Da diese Systeme jedoch in der Regel getrennt voneinander wirken, wird das Individuum dadurch nicht automatisch auch mit Problemen konfrontiert. Die Kontexte Arbeit und Familie spielen sich räumlich getrennt voneinander ab, sodass jeder seine individuelle Rolle je nach Situation wechseln und sich somit abgrenzen kann. Es ist klar, wann welche Kommunikations- und Handlungsmuster gelten und welche Anforderungen und Regeln bestehen. Grundlegend unterscheiden sich diese in den Systemen Familie und Unternehmen maßgeblich und eine Unterscheidung des eigenen beruflichen und privaten Verhaltens ist selbstverständlich. Da sich in Unternehmerfamilien diese beiden Systeme überschneiden, wird eine solche Differenzierung signifikant schwieriger: Erwartungen und Anweisungen aus dem einen Kontext tangieren den anderen, pragmatische Paradoxien, d. h. »sich logisch ausschließende widersprüchliche Handlungsweisen« (Simon 2012, 29) entstehen. Es ist nicht eindeutig erkennbar, in welcher Rolle sich das Gegenüber gerade befindet (bspw. Vater oder Chef; Bruder oder Geschäftspartner) und aus welcher Rolle heraus reagiert werden soll (bspw. Tochter oder Angestellte). Dies tritt vor allem dann auf, wenn die Trennung von Familie und Unternehmen unzureichend ist. Um Paradoxien auflösen zu können, bedarf es einer aktiven Auseinandersetzung mit diesen, damit es nicht zu Konflikten kommt. Je mehr Einfluss die Familie auf das Unternehmen hat, desto schwieriger ist der Umgang mit Paradoxien. Kinder und Jugendliche wachsen mit dieser Zweideutigkeit auf und müssen früh lernen, mit dieser produktiv umzugehen (Caspary 2018, 31–35).

Simon (2012, 29–31) erklärt die Entstehung von pragmatischen Paradoxien wie folgt: Grundlegend gibt es bei Entscheidungsprozessen zwei Betrachtungsvarianten. (1) Es wird sich entweder für die eine Option (A) entschieden oder gegen diese Option (Nicht-A) oder (2) es wird sich entweder für eine Option (A) entschieden oder aber für eine alternative Option (B). Unterschiedliche Entscheidungskriterien bestimmen die Wahl der Option, sodass nach gründlichem Abwägen konfliktlos eine Entscheidung getroffen werden kann. Anders ist dies jedoch bei Unternehmerfamilien, da hier aufgrund der pragmatischen Paradoxien die Entscheidung zwar richtig für das Unternehmen sein kann, aber falsch für die Familie oder umgekehrt. Beispiel: (A) ist richtig für die Familie und (B) ist richtig für das Unternehmen, (Nicht-B) ist jedoch falsch für das Unternehmen

und (Nicht-A) falsch für die Familie. Werden beide Optionen nicht gewählt, hat dies für beide Systeme negative Konsequenzen. Eine logische Entscheidung, welche Option richtig oder falsch ist, kann nicht mehr getroffen werden. In der Kommunikation unter den Mitgliedern der Unternehmerfamilie muss aus diesem Grund deutlich sein, aus welcher Rolle heraus gesprochen und eine Entscheidung getroffen wird. Wenn man beiden Systemen gerecht werden soll, entstehen Widersprüche und Konflikte. Es muss akzeptiert werden, dass paradoxe Konflikte entstehen und dass man sich nicht dauerhaft für die eine oder die andere Seite entscheiden kann.

2.1.5 Konflikte

Wie bereits beschrieben, liegt die Ursache von Konflikten innerhalb von sozialen sowie unternehmerischen Systemen in Widersprüchen und Problemen in der Kommunikation.

Im Konfliktfall in Unternehmerfamilien sind zwei Risikofaktoren ausschlaggebend: Zum einen die Konflikteskalation und zum anderen die Konfliktvermeidung (Caspary 2018, 29; Simon 2012, 110). Um das familiäre Selbstbild aufrechtzuerhalten, wird die Austragung von Konflikten häufig vermieden, sodass diese sich aufstauen, irgendwann geballt losgelassen werden und eskalieren. Meist fehlt es den Unternehmen und damit auch den Familien an geeigneten Lösungswegen, um diesen Konflikten produktiv gegenüberzutreten und es kommt zu einem »Aussetzen« der Streitsituation (Caspary 2018, 29). Zudem zeigt die Erfahrung, dass aufgrund des persönlichen und emotionalen Streitcharakters die Angst vor einer Konflikteskalation stetig steigt (Simon 2012, 110). Besonders belastend sind Konflikte, die sowohl die Familie als auch das Unternehmen betreffen und in denen keine klare Grenze zwischen diesen beiden Systemen gezogen werden kann. Im Extremfall kann dies dazu führen, dass Familienmitglieder das gemeinsame Unternehmen verlassen, ihren unternehmerischen Einsatz reduzieren oder gar die Nachfolge nicht mehr antreten. Wenn diese eskalierenden Konflikte in die nächsten Generationen übertragen werden, wirken sie sich existenziell auf das Familienunternehmen aus. Grund dafür ist das Fortbestehen des familiären Kontaktes über das gemeinsame Unternehmen. In Nicht-Unternehmerfamilien ist ein Kontaktabbruch unter den Familienmitgliedern möglich, in dem hier betrachteten Familiensystem jedoch in der Regel nicht. Um Konflikte produktiv lösen zu können, müssen die Mitglieder eines Familienunternehmens deshalb aufeinander zugehen können (Caspary 2018, 29–30).

In Familienunternehmen wird die Eskalation von Konflikten dadurch begünstigt, dass die beiden Systeme der Familie und der Organisation mit völlig

unterschiedlichen Eigendynamiken aufeinandertreffen. Dadurch, dass diese beiden Formen des Zusammenlebens und -arbeitens zusammenkommen, breiten sich Konflikte leichter unkontrolliert aus (Rüsen & Großmann 2014, 332). Grundlegend kann unterschieden werden zwischen Sachkonflikten, Prozesskonflikten und Beziehungskonflikten. Kommt es zu Letzterem, treten die beiden anderen Konfliktsituationen in den Hintergrund, da sowohl das Selbstwertgefühl als auch die eigene Position innerhalb des Systems massiv vertreten werden. Diese Konfliktart stellt eine der größten Konfliktgefahren für Familienunternehmen dar, weil durch einen solchen Konflikt die Gesellschafterfamilie zur einer Belastung für das Unternehmen wird: Die Kommunikation innerhalb der Familie, die Entscheidungsfähigkeit des Gesellschafterkreises und im Extremfall die unternehmerische Führungsorganisation werden negativ beeinflusst und sind damit in ihrer Handlung massiv eingeschränkt (Rüsen & Großmann 2014, 332). Häufig werden tiefgreifende Konflikte aus der Familie heraus in das Unternehmen übertragen und nicht familiär gelöst, sondern finden Raum in Gesellschafterversammlungen oder sogar vor Gericht (Simon 2012, 110). Das Bewusstsein dieses Eskalationspotenzials führt, wie bereits beschrieben, oftmals zur generellen Vermeidung von Konfliktaustragungen (Simon 2012, 111).

Wichtig ist jedoch, dass auch die positiven Aspekte eines Konflikts berücksichtigt werden: Klärungen können herbeigeführt, Lösungswege erarbeitet und Kreativität freigesetzt werden (Rüsen & Großmann 2014, 333).

Dadurch, dass die hier beschriebenen Konflikte nicht nur das Unternehmen, sondern auch das Familienleben überlagern, wird die Sozialisation von Kindern und Jugendlichen aus Unternehmerfamilien maßgeblich beeinflusst. Sowohl familiäre Konflikte werden auf das Unternehmen übertragen als auch unternehmerische Konflikte auf die Familie. Nur selten bleiben Konfliktsituationen innerhalb eines Systems. Zudem gibt es innerhalb von Unternehmerfamilien häufig so genannte »Altlasten«, die von Generation zu Generation weitergetragen werden und die Basis für weitere Konflikte bilden (Caspary 2018, 31; Rüsen & Großmann 2014, 333).

Um Konflikte innerhalb von Familienunternehmen produktiv lösen oder bereits präventiv agieren zu können, gibt es unterschiedliche Lösungsprozesse (vgl. Rüsen & Großmann 2014, 334–338; Simon 2012, 113–114).

2.2 Die Unternehmerfamilie

Wie in Kapitel 2 verdeutlicht, weisen Unternehmerfamilien bestimmte Charakteristika auf, die sie zu einer speziellen Familienform machen. Da das System der Unternehmerfamilie in der hier vorliegenden Arbeit die Grundlage bildet, soll

ihre mögliche Unterschiedlichkeit in dem nachfolgenden Kapitel detailliert erläutert werden.

Unternehmerfamilien weisen eine Vielzahl an Gemeinsamkeiten auf, dennoch gibt es ausschlaggebende Unterscheidungskriterien. So unterscheidet sich ein kleines, regional agierendes Familienunternehmen stark von einem, das (bereits) international ausgerichtet ist; dies liegt häufig am Alter des Unternehmens und damit einhergehend an der Größe der Unternehmerfamilie. Je älter das Familienunternehmen ist, desto stärker nähert sich dessen Unternehmenskultur an die anderer Unternehmen an (Caspary 2018, 36).

In jungen und kleinen Familienunternehmen dienen die Familienmitglieder zumeist als Arbeitskraftressource, in älteren und größeren Familienunternehmen nehmen sie hingegen häufig nur noch die Rolle der Eigentümer ein (Caspary 2018, 36).

Jedes Familienunternehmen befindet sich in einem anderen Lebenszyklus, diese reichen von der Gründungsphase bis hin zum Mehr-Generationen-Familienunternehmen und weisen unterschiedlichste Herausforderungen, Wachstumsdynamiken und Problemkonstellationen auf (Caspary 2018, 36). Simon (2012, 62–65) vergleicht die Lebenszyklen der Unternehmerfamilie mit den grundlegenden und überwiegend anzutreffenden drei Generationen einer Familie: den Großeltern, den Eltern und den Kindern. Dies sind die engsten biologischen Verwandten und sie durchlaufen eine gemeinsame Geschichte. Sie bieten Unterstützung, übernehmen gegenseitig Aufgaben füreinander und folgen den gleichen Spielregeln und Beziehungsmustern. Dieses Drei-Generationen-Schema verändert sich im Laufe der Zeit nicht: Die Anzahl der Familienmitglieder bleibt ungefähr gleich und die Komplexität der familiären Beziehungen ist überschaubar. So können ohne großen Aufwand der Kontakt zwischen den Familienmitgliedern und die Spielregeln des alltäglichen Umgangs über Generationen hinweg aufrechterhalten werden. Durch den fast täglichen persönlichen Kontakt sind familiäre Strukturen und Regeln ausgesprochen flexibel und an neue äußere Bedingungen anpassungsfähig. Bezogen auf Unternehmerfamilien sind eben diese ersten drei Generationen besonders riskant: Das Unternehmen wird von den einzelnen Familienmitgliedern als Familienangelegenheit betrachtet. Emotionen und personenorientierte Entscheidungen spielen eine größere Rolle als bei schon länger bestehenden Familienunternehmen, die sich bereits mindestens in der vierten Generation befinden. Wenn man nun von Unternehmerfamilien spricht, muss deutlich werden, dass es sich um unterschiedlichste Familientypen handelt, je nachdem, in welcher Entwicklungsphase sich das Unternehmen befindet. Diese verschiedenen Formen werden im Folgenden auf Basis der Darstellung von Simon (2005; 2012) detailliert erläutert.

2.2.1 Die Gründerfamilie (erste Generation)

Bei diesem Unternehmerfamilientypus befindet sich das Familienunternehmen in einer sehr frühen Phase. Ein oder beide Elternteile gemeinsam haben ein Unternehmen gegründet und tragen nun die Verantwortung sowohl für dieses Unternehmen als auch für ihre Kinder. Für beides müssen Zeit und Energie aufgebracht werden, sie stehen so in direkter Konkurrenz zueinander. Die Grenzziehung zwischen dem Familiensystem und dem System des Unternehmens ist in dieser Phase sehr durchlässig, da meist beide Elternteile im Unternehmen arbeiten und Themen aus der Organisation in die Familie getragen werden und vice versa (Simon 2012, 65–66).

Kinder solcher Unternehmereltern erleben das Unternehmen im Alltag als sehr präsent, da die elterliche Aufmerksamkeit mit dem Unternehmen geteilt werden muss. Somit bildet das Familienunternehmen eine den Alltag formende Umwelt für die Nachkommen und es beeinflusst das Heranwachsen der Kinder aus Unternehmerfamilien. Dies kann sowohl positive als auch negative Aspekte mit sich bringen. So wird früh gelernt, wie ein Unternehmen zu führen ist und somit Verständnis für wirtschaftliches Handeln aufgebaut. Die Beziehung zum elterlichen Unternehmen kann jedoch auch durch die Konkurrenz um Aufmerksamkeit negativ belastet sein. Hinzu kommt das Gefühl der Eltern, ihren Kindern durch den großen Einsatz im Unternehmen nicht gerecht zu werden, Schuldgefühle entstehen. Hierauf wird häufig mit einer finanziellen Zuwendung reagiert oder aber mit der Umdeutung des Engagements als Zeichen des Familiensinns (»Ich mache das alles nur für euch«). Hierdurch geraten Kinder aus Unternehmerfamilien nicht selten in einen inneren Konflikt zwischen Dankbarkeit und Vorwurf (Simon 2012, 66–67).

In den Unternehmerfamilien der ersten Generation spielt die Vater-Kind-Beziehung eine besondere Bedeutung. Dies liegt daran, dass immer noch die Väter stärker an das Unternehmen gebunden sind als die Mütter, die häufiger zuhause bleiben und sich um die Kinder kümmern. Als Unternehmensgründer besitzen Väter bestimmte Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensweisen, die sie auch in den familiären Alltag mit einbringen. Die Rolle als »Chef« formt ihre persönliche Identität und ist geprägt durch hierarchische Beziehungen. Dadurch entwickelt sich ein patriarchalischer und teilweise autokratischer Führungsstil. Die Auseinandersetzung mit einem solchen Vaterbild ist für Kinder aus Unternehmerfamilien nicht einfach, insbesondere Söhne entwickeln häufig Probleme in der Vater-Sohn-Beziehung. Eine asymmetrische Beziehung ist nicht selten, da die Väter auch im familiären Kontext Gefolgschaft und Unterwerfung einfordern. Dies kann vor allem bei einem Rollenwechsel von Sohn zu Nachfolger zu starken Konflikten führen. Töchter haben hier in der Regel weniger Probleme, da

an sie als Frauen durch andere Ideal- und Rollenbilder unterschiedliche Erwartungen gestellt werden (Simon 2005, 43–45; Simon 2012, 67–68).

Der Grundgedanke der Unternehmensgründer liegt in der Regel darin, das Unternehmen an die Nachkommen weitergeben zu können. Diese Hoffnung ist mit der Erwartung verknüpft, dass die eigenen Kinder sich für das Familienunternehmen entscheiden, sodass ihre Berufswahl vorbestimmt ist. Die Entscheidungen der Kinder sind so durch elterliche Erwartungen massiv beeinflusst (Simon 2012, 68).

2.2.2 Unternehmerfamilien der zweiten Generation

Im Unterschied zu der Unternehmerfamilie der Gründergeneration haben die Eltern in den Familien der zweiten Generation bereits Erfahrungen mit der Rolle als Nachfolger. Dadurch, dass ihnen die Situation, in der die eigenen Kinder stecken, vertraut ist, kann für diese mehr Empathie und Verständnis aufgebaut werden. Die Fähigkeit, sich in Konfliktsituationen mit den Kindern angemessen auseinandersetzen zu können und die eigenen Erwartungen zu reflektieren, ist stärker ausgeprägt als in der Generation vorher. Zudem ist das Unternehmen für Familien in der zweiten Generation nicht mehr im gleichen Maße identitätsstiftend, sodass eine emotionale Distanz aufgebaut werden kann, wodurch im Nachfolgeprozess ein größerer Entscheidungsspielraum für die Kinder entsteht (Simon 2005, 46; Simon 2012, 69).

Das Verantwortungsgefühl der Kinder gegenüber dem Familienunternehmen nimmt ab und damit einhergehend die eigene Wahlmöglichkeit erheblich zu. Die Eltern-Kind-Beziehung wird entlastet, da anstelle der sehr persönlichen und affektiven Beziehung die Beziehung zur Familientradition rückt. Dadurch, dass die Firma nicht das Werk der eigenen Eltern ist, sondern das der Großeltern, kann eine gesunde, emotionale Distanz aufgebaut werden (Simon 2005, 46; Simon 2012, 69–70).

Zudem weisen die Eltern der zweiten Generation andere Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale auf als die Unternehmensgründer. Das Unternehmen selbst wird nicht mehr als sinnstiftend und als Lebensmittelpunkt betrachtet und die persönliche Unabhängigkeit nicht mehr als zentrales Kriterium. Durch die Rollenverschiebung des Unternehmens fällt es den Eigentümern in dieser Generation leichter, das Unternehmen in fremde Hände zu geben (Simon 2012, 69).

2.2.3 Mehr-Generationen-Unternehmerfamilien

Das in Kapitel 2.2 erläuterte Drei-Generationen-Schema umfasst als letzte Generation die Vetter-Generation einer Unternehmerfamilie. Für alle danach folgenden Generationen gibt es in der westlichen Sprache keine direkte Bezeichnung mehr und in Nicht-Unternehmerfamilien ist der Kontakt zu diesen Familienzweigen, wenn überhaupt noch vorhanden, meist nur sehr gering (Simon 2012, 70).

In Unternehmerfamilien bleibt der Kontakt jedoch alleine schon über den durch die Erbfolge geregelten gemeinsamen Besitz des Unternehmens bestehen. Dadurch kann die Zahl der Familienmitglieder sehr groß werden und es bedarf formalisierter Regeln, um miteinander gut kommunizieren zu können. Von Generation zu Generation nimmt die Zahl der Gesellschafter stetig zu und der Anteil am Unternehmen wird pro Kopf immer geringer. Dieses Problem wird je nach Familienunternehmen unterschiedlich gelöst. Bis zur dritten Generation wird dieses meist gar nicht wahrgenommen, da das Drei-Generationen-Schema als Orientierung dient und ein normal familiärer Kontakt besteht wie in Nicht-Unternehmerfamilien. So entsteht ausreichend Vertrautheit, um sich als eine Familie verstehen zu können. Ab der darauffolgenden Generation entfremden sich die Verwandtschaftsverhältnisse jedoch zunehmend und der familiäre Zusammenhalt verringert sich. Um sich weiterhin als eine Einheit zu verstehen und so die gemeinsame Führung eines Unternehmens realisieren zu können, bedarf es einer bewussten und zielgerichteten Organisation. Formalisierte Regeln werden benötigt, um informell kommunizieren zu können. Zeiten und Orte müssen sachgerecht geplant werden, damit Kontakt und Kommunikation möglich wird und Vertrautheit und ein Familiensinn entstehen können. Die Mitglieder einer solchen Mehr-Generationen-Unternehmerfamilie gehören in ihrem Selbstverständnis meist zwei völlig verschiedenen Familientypen an. Zum einen einer primären Kleinfamilie und zum anderen der clanartigen Großfamilie, durch welche ein großes, auf Verwandtschaftsverhältnissen und dem gemeinsamen Eigentum beruhendes Netzwerk (siehe Kapitel 2.3) entsteht (Simon 2012, 70–72).

Durch die Komplexität entstehen für das Familienunternehmen sowohl Risiken als auch Chancen. Da auch bei organisierten Familientreffen von entfernten Familien immer zugleich positive wie negative Emotionen vorhanden sind, ist das Konfliktpotenzial umso höher, je größer die Zahl der Familienmitglieder wird. Analog dazu verringern sich jedoch die Pro-Kopf-Anteile am Familienunternehmen und damit auch die Abhängigkeit des Einzelnen. Dies dient als Schutz des Unternehmens, da so »Querschläger« in der Erbfolge rein rechtlich keinen so großen Einfluss auf wirtschaftliche Entscheidungen haben wie in kleinen Unternehmerfamilien. Langfristig ist es jedoch in jedem Familienunternehmen von Bedeutung, die Familie zu einer entscheidungsfähigen

Einheit zu formen, die gemeinsam an der Entwicklung des Unternehmens arbeitet. Um dies zu erreichen, muss die Komplexität der Mehr-Generationen-Unternehmerfamilie reduziert werden, damit die Familie eine Ressource für das Unternehmen wird (Simon 2012, 72–73). Hierzu gibt es generationsspezifische Lösungsmöglichkeiten der Unternehmensübergabe, welche von Generation zu Generation als mögliche Optionen weitergegeben werden können. Dadurch entsteht ein Spektrum an Organisationsformen, welches den Erhalt des Unternehmens und den Zusammenschluss der Familie als eine Einheit zum Ziel hat (Simon 2012, 74):

(1) Eine Möglichkeit, das Familienunternehmen fortzuführen, ist die *Re-Inszenierung der Kleinfamilie*. Hierbei wird die Konstellation der Gründerfamilie festgeschrieben und dieses Modell von Generation zu Generation weitergegeben. In der Unternehmer-Kleinfamilie, wie sie in der ersten Generation zu finden ist, sind Beziehungen, Kommunikationsabläufe und Eigentumsverhältnisse auf Grund der geringen Anzahl an Familienmitgliedern klar geregelt. Ein Vorteil hierbei ist die hohe Autonomie des Gründers: kurze Entscheidungswege, klare Machtverhältnisse und ein geringes Konfliktpotenzial liegen vor. Wird nun die Gründerfamilie als Modell an die Nachfolger weitergegeben, erbt ein Kind das Unternehmen oder es erhält die Mehrheit der Anteile, sodass es die volle Entscheidungsmacht innehat. Die anderen Kinder verzichten auf ihre Anteile (Pflichtteilsverzicht) und werden aus dem Privatvermögen, wenn möglich, entschädigt (Simon 2012, 74–75). Diese Regelung birgt jedoch viele Probleme und Konflikte. So muss entschieden werden, welches der Kinder die besten Qualitäten für eine Unternehmensnachfolge hat und die Gerechtigkeit den anderen Kindern gegenüber muss innerhalb der Kleinfamilie berücksichtigt werden. Zudem ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass ein Einzelunternehmer Kinder bekommt, welche die Qualifikation und den Willen haben, das Familienunternehmen zu übernehmen. Dies ist ein großes Risiko für den Erhalt der Firma. Hinzu kommen die Abhängigkeit des Unternehmens von der Familie, die geringe Anzahl der mitwirkenden Familienmitglieder in der Firma, die herrschende Familiendynamik, die emotionale Bindung der Familie an das Unternehmen, mögliche Geschwisterrivalitäten und die Tatsache, dass Kinder die Aufmerksamkeit der Eltern mit dem Unternehmen teilen müssen. Dies alles erhöht erheblich das Sicherheitsrisiko des Familienunternehmens (Simon 2012, 75–76). (2) Eine andere Form der Weitergabe des Familienunternehmens ist die Bildung einer *Stammesorganisation*. Die Grundidee ist, das Familienunternehmen in gleich große Anteile aufzuspalten, sodass alle ein gleich großes Erbe erhalten. Diese Form wird meist dann gewählt, wenn die Unternehmerfamilie mehrere Kinder hat und ein hoher Anspruch an eine gerechte Verteilung und Gleichbehandlung besteht. Die Stammesbildung ist jedoch in den meisten Fällen nur eine Übergangslösung. Tatsächlich allen Kindern in ihrer Unterschiedlichkeit gerecht zu

werden, ist kaum möglich. Zudem ist diese Aufteilung des Unternehmens fast nur in der zweiten Generation möglich, da hier die Nachfolger noch in einem ähnlichen Alter sind und sich die daran anschließenden Generationen meist nicht mehr synchron bilden. Die Lebenszyklen der einzelnen Generationen entwickeln sich zu sehr auseinander, um Familienstämme bilden zu können. Diese Familienstämme werden in der Regel nur von den Kindern des Gründers geführt, sie stellen die Stammesmütter und -väter dar. Nach dieser Generation wird oftmals eine andere Form der Unternehmensweitergabe gewählt, um Stammesfehden zu vermeiden: Durch Scheidungen, Kinder von unterschiedlichen Frauen, unterschiedliche Loyalitäten etc. sind Konflikte zwischen und innerhalb der einzelnen Stämme sehr wahrscheinlich. Dies ist ein großes Risiko für das Bestehen des Familienunternehmens, da auf einer solchen Basis keine tragfähigen Entscheidungen für das Unternehmen getroffen werden können (Simon 2012, 76–78). (3) Ein weiteres Modell ist das *Mehr-Familienunternehmen*. Hierbei handelt es sich um Familienunternehmen, die durch mehrere, nicht miteinander verwandte Familien geführt werden. Auf den ersten Blick ähnelt diese Unternehmensform sehr stark der Stammesorganisation. Die Unterschiede beginnen jedoch bereits in der Entstehung: In der Stammesorganisation handelt es sich um Zwangsbeziehungen zwischen Geschwistern, die Gründer eines Mehr-Familienunternehmens hingegen haben sich für eine auf freiwilliger Basis bestehende, geschäftliche Partnerschaft entschieden. Somit ist die Gefahr der Geschwisterrivalität und der damit einhergehenden Konflikte, die an nachfolgende Generationen weitergegeben werden können, ausgeschlossen. Bei einem Mehr-Familienunternehmen besteht hingegen die Chance auf eine Kooperationswilligkeit und -fähigkeit der Unternehmensgründer, welche ebenfalls an nachfolgende Generationen weitergegeben werden können. Bei einem positiven Verlauf ersetzen die Familienmitglieder aller beteiligten Familien denkbare Koordinationsgremien und eine unkomplizierte sowie informelle Kommunikation wird möglich, sodass schnelle und konsensuelle Entscheidungen getroffen werden können. Verläuft die Zusammenarbeit jedoch negativ, entsteht eine Anteilssituation, bei der alle Familien die gleichen Anteile und damit die gleichen Rechte besitzen, wodurch ein großes Spektrum an Konflikten und Problemen entstehen kann. Da sich die Familien dieses Risikos bewusst sind, entsteht jedoch meist ein guter Umgang miteinander und mit dem Unternehmen. Die mögliche Distanz zwischen den Familien hilft, Respekt zu erhalten und Konfliktpotenzial zu verringern. Innerhalb der Familien führt das Bewusstsein, dass gemeinsam mit einer anderen Familie das Unternehmen geführt wird, zu einem disziplinierteren Umgang miteinander. Die dadurch entstehende Selbstkontrolle macht eine formale Kontrolle in der Regel überflüssig (Simon 2012, 78–80). (4) Als letztes Modell des Familienunternehmens ist *die organisierte Großfamilie* zu nennen. Bestehen Familienunternehmen schon seit mehreren Generationen und vielen

Jahren, nimmt die Zahl der Gesellschafter, die durch Erbteilung an dem Unternehmen beteiligt sind, exponentiell zu. Je mehr Familienmitglieder es gibt, desto unwahrscheinlicher ist eine persönliche Bindung zwischen diesen. In Nicht-Unternehmerfamilien erweist sich das bereits erläuterte Drei-Generationen-Schema als Grundlage für enge familiäre Bindungen. Eine Unternehmerfamilie muss jedoch durch den gemeinsamen Besitz auch zu weiter entfernten Verwandten Kontakt halten, um wirtschaftlich zusammenarbeiten und das Unternehmen aufrechterhalten zu können. Hierzu muss eine Strategie entwickelt werden, die das massive Wachstum der Familie bewältigt. In dem Modell der organisierten Großfamilie werden die Ressourcen der einzelnen Mitglieder individuell genutzt. Organisatorische Strukturen, Gremien und Rollen werden geschaffen, damit die Mitglieder professionell mit ihrer Eigentümerfunktion umgehen und sachgerechte Entscheidungen getroffen werden können. Damit diese Gremien etc. mit kompetenten Familienmitgliedern besetzt werden können, bedarf es innerfamiliärer Kommunikationsforen, Strukturen und Auswahlverfahren, nur so kann den Familienvertretern Vertrauen und Rückhalt zugesichert werden. Um solche Entscheidungen jedoch treffen zu können, müssen sich die einzelnen Familienmitglieder einer Großfamilie ausreichend privat kennen. Dies ist bei einer solchen Größe jedoch nicht natürlich gegeben. Um im Idealfall eine persönliche Bindung, mindestens jedoch einen guten Kontakt schaffen zu können, müssen ritualisierte Treffen der Familienmitglieder geplant werden. Ein gegenseitiges Kennenlernen und In-Kontakt-Bleiben ist Voraussetzung dafür, dass jene Personen als Vertreter der Familie in die Steuerungsgremien des Familienunternehmens gewählt werden, in die das Vertrauen gesetzt wird, die langfristigen Ziele der Großfamilie und des gemeinsamen Familienunternehmens zu verfolgen (Simon 2012, 80–82).

2.3 Netzwerktheorie

Bei Unternehmerfamilien mit besonders vielen Eigentümergesellschaftern, den dynastischen Unternehmerfamilien (vgl. Kleve, v. Schlippe & Rösen 2019), wird, zusätzlich zu dem Verständnis der Unternehmerfamilie als Familie auf der einen Seite und als Organisation auf der anderen Seite, eine dritte soziale Struktur eingeführt: das Netzwerk. Neben den familien- und organisationsbezogenen Aufgaben müssen eben diese besonders großen Unternehmerfamilien zusätzlich dafür sorgen, dass sich zwischen den entfernt verwandten Gesellschaftern ein Netzwerk etabliert, welches durch reziprokes Geben und Nehmen ausgezeichnet ist. Hierdurch kann ein Familienzusammenhalt entstehen, welcher das generationenübergreifende Weitertragen des gemeinsamen Unternehmens gewährleistet (Kleve, v. Schlippe & Rösen 2018, 52).

Somit etablieren wachsende Unternehmerfamilien Formen von Gemeinschaftlichkeit innerhalb ihrer Großfamilie, die als Netzwerkbeziehungen beschrieben werden können (Kleve 2018, 47).

Kleve (2018, 44) beschreibt dieses Phänomen als »verdreifachte Familie«, da in diesen Familien drei Systemlogiken des sozialen Zusammenlebens und -arbeitens vollzogen werden: (1) die Logik der Familie, (2) die Logik der formalen Organisation und (3) die Logik sozialer Netzwerke. Diese drei Bereiche können als separate Formen sozialer Systeme beschrieben werden, welche unterschiedliche Bezugsprobleme innerhalb von Unternehmerfamilien lösen. Familien nehmen den Menschen in seiner bio-psycho-sozialen⁶ Ganzheitlichkeit wahr und bilden die Basis für das zwischenmenschliche Zusammenleben und somit den primären Sozialisationsfaktor. Die formalen Organisationen strukturieren hingegen Entscheidungsprozesse relevanter Fragen innerhalb des Familienunternehmens. Netzwerkbeziehungen haben zur Aufgabe, den familiären Zusammenhalt und die unternehmensbezogene innerfamiliäre Kooperation zu strukturieren und organisieren (Kleve 2018, 44).

Da das klassische Familiensystem bei einer unternehmerischen Großfamilie an seine Grenzen gerät, wird die Entscheidungsfindung formal organisiert. Dies sichert die Professionalität der Familie innerhalb des Unternehmens, jedoch nicht den Zusammenhalt und die Kooperation zwischen den Mitgliedern der Großfamilie. Hierzu bedarf es des Konzepts der Netzwerkbeziehungen (Kleve 2018, 47). Diese Netzwerke bilden sich in Form von »Zwischensystemen« zwischen »den sozialen Systemen der familiären Interaktion und der formalen Organisation der Unternehmerfamilie« (Kleve 2018, 47).

Kleve, v. Schlippe & Rösen (2018, 52) beschreiben, dass das bisherige Theoriekonzept große Unternehmerfamilien nicht in ihrem ganzen Ausmaß erfasst. Sie haben zwar auch die Aufgabe, ihre Kleinfamilie und die organisierte Großfamilie gleichermaßen zu berücksichtigen und eine Balance zwischen diesen beiden Systemen zu schaffen, hinzu kommt jedoch der informelle Zusammenhalt und die innerfamiliäre Kooperation zwischen der Vielzahl an Familienmitgliedern, die gemeinsam im Besitz des Familienunternehmens sind. Neben den bindungsorientierten Familienbeziehungen und den professionellen Verhältnissen innerhalb einer organisierten Unternehmerfamilie kommt zusätzlich ein neuer sozialer Mechanismus hinzu: »das Netzwerk des unspezifischen Gebens und Nehmens bzw. der sozialen Reziprozität« (Kleve, v. Schlippe & Rösen 2018, 52). Besonders große Unternehmerfamilien müssen sich nicht nur als Fa-

6 Das Bio-psycho-sozial-Modell beschreibt die Annahme, dass genetische, biologische, psychische und soziale Bedingungen und Prozesse in einer wechselseitigen Beziehung zueinander stehen und somit einen Rahmen für die verschiedenen Perspektiven und Faktoren bilden (Fiedler 2011, 1108).

milie und Organisation verstehen und managen, sondern auch als Familiennetzwerk.

Wie dieses Familiennetzwerk wirkt, wird durch Kleve, v. Schlippe & Rösen (2018, 55) anschaulich erläutert:

»Netzwerkbeziehungen lösen das Problem sozialer Entbindung dort, wo zwischenmenschliche Verhältnisse, also die Sozialbeziehungen, weder über enge Verwandtschaftsbindungen noch über formale Organisationskontexte regelbar sind.«

Kleve (2018, 48) erweitert diese Definition und verdeutlicht, dass eben jene Netzwerkbeziehungen

»soziale Beziehungen [sind], die sich neben den engen familiären Bindungen und neben den formalen Organisationsstrukturen etablieren und aufgrund ihrer zeitlichen Stabilität nicht nur als gelegentliche Interaktionskontakte, sondern als längerfristige oder gar dauerhafte Beziehungen zwischen Personen sichtbar werden.«

Netzwerkbeziehungen entstehen in besonders großen Unternehmerfamilien ab ca. 50 Mitgliedern, die in einem entfernt verwandtschaftlichen Verhältnis stehen. Hierbei lässt sich folgende These aufstellen:

»Je besser es in diesen Familiengesellschaften gelingt, Netzwerkrelationen anzuregen und dauerhaft zu stabilisieren, desto nachhaltiger entwickeln sich der familiäre Zusammenhalt und die innerfamiliäre Kooperation« (Kleve, v. Schlippe & Rösen 2018, 55).

Dynastische Unternehmerfamilien, die aus mehreren hundert Mitgliedern bestehen, weisen mindestens drei Probleme auf, die ein gut organisiertes Familiennetzwerk unabdingbar machen: (1) die Familienmitglieder kennen sich untereinander kaum noch, (2) Gesellschafterversammlungen/Familientage erreichen nicht mehr alle Betroffenen und (3) die Bereitstellung von relevanten Informationen sowie die Meinungsbildung und kommunikative Abstimmungen unter den Gesellschaftern erfordern ein aufwendiges Management (Kleve, v. Schlippe & Rösen 2019, 250).

Welche Qualität soziales Verhalten aufweist, zeigt sich durch die Balancierung von gegenseitigen Verpflichtungen und den entsprechenden Handlungen des Gebens und Nehmens, des Ausgleichs, der Rückgabe und der Weitergabe. Die hier erläuterten Netzwerkbeziehungen entstehen, wenn sich zwischen mindestens zwei Personen der Unternehmerfamilie »eine Gegenseitigkeit, eine Reziprozität von unspezifischem Geben und Nehmen« (Kleve, v. Schlippe & Rösen 2018, 55) entwickelt. Das heißt, es entstehen wechselseitige Verpflichtungen von Ausgleichshandlungen, denen kein formal organisiertes Verhältnis zugrunde liegt, welches ein solches Geben und Nehmen vorschreibt (Kleve, v. Schlippe & Rösen 2018, 55).

Kleve (2018, 48) beschreibt dies als »soziales Gedächtnis«, welches sich auf die Interaktion zwischen Mitgliedern der Unternehmerfamilie bezieht. Hierdurch

werden innerhalb des Netzwerks Erwartungsstrukturen etabliert: »mit jedem Nehmen [wird] ein nächstes Geben in Aussicht gestellt [...]« (Kleve 2018, 48). Eine persönliche Reziprozität entsteht und kann als Äquivalent zur emotionalen, familiären Verbundenheit und der monetären Bezahlung in Organisationen gedeutet werden: Eine Erwartungssicherheit entsteht, welche die Kommunikation zwischen den Mitgliedern des Großfamiliensystems sichert. Die hier beschriebene Reziprozität innerhalb des Familiennetzwerks ist offen und unspezifisch, da es keine klaren Vereinbarungen gibt, welcher Ausgleich geschaffen wird. Dieser ist grundlegend subjektiv und situationsabhängig. Kleve (2018, 48) verdeutlicht, dass »Netzwerkbeziehungen [voraussetzen], dass zwischen Geben und Nehmen die Differenz des Nichtausgleichs gehalten wird«, wodurch diese stabilisiert werden und abrufbar bleiben (Kleve 2018, 48): »Die Differenz zwischen Geben und Nehmen sichert die Bindung.« (Kleve, v. Schlippe & Rösen 2019, 259)

In dynastischen Unternehmerfamilien kann dieses Verständnis von Geben und Nehmen auch generationsübergreifend gedacht und erwartet werden (Kleve, v. Schlippe & Rösen 2019, 259).

Kleve, v. Schlippe & Rösen (2019, 259) unterscheiden in diesem Zusammenhang zusätzlich zwischen direkter und generalisierter Reziprozität. Direkte Reziprozität wird zwischen zwei Menschen vollzogen und bindet sie so in eine aufeinander bezogene Netzwerkbeziehung ein. Die generalisierte Reziprozität hingegen rechnet das wechselseitige Geben und Nehmen auch der Gruppe/dem System zu. Empfängt also ein Familienmitglied, so entwickelt dieses eine Ausgleichsverpflichtung dem gesamten Familiensystem gegenüber.

Durch die hier erläuterte Reziprozität in großen Unternehmerfamilien wird deutlich, dass zwischenmenschliches Handeln auch als Handeln im ökonomischen Sinne verstanden werden kann, durch das Verbindlichkeit und Loyalität zwischen den Familienmitgliedern entsteht, ohne dass es einer engen verwandtschaftlichen Beziehung oder einer formalen Organisation bedarf. Eben diese Verbindlichkeit und Loyalität kann dann auf Dauer bestehen, wenn der Ausgleich zwischen Geben und Nehmen nicht vollständig vollzogen wird. Es wird immer etwas mehr zurückgegeben als vorher erhalten wurde. Wie ein solches Geben und Nehmen definiert wird und welche Erwartungen sich dadurch entwickeln, ist gänzlich subjektiver Natur (Kleve, v. Schlippe & Rösen 2018, 55–56).

2.4 Mentale Modelle in Familienunternehmen

In Familienunternehmen können trotz ihrer Einzigartigkeit und Individualität Gemeinsamkeiten festgestellt werden, die sich vor allem um den Grundgedanken drehen, wie das jeweilige Unternehmen zu führen ist. Diese immer wieder vor-

zufindenden Denkmodelle lassen sich unter dem Begriff der Mentalen Modelle beschreiben. Diese Modelle beinhalten ein grundlegendes Bild von der Wirklichkeit, welches das Erleben der Welt maßgeblich bestimmt (Rüsen, v. Schlippe & Gimeno 2012, 95).

Für diese Arbeit ist von Interesse, welches gemeinsame Mentale Modell eine Unternehmerfamilie entwickelt hat und der nächsten Generation vorlebt. Es handelt sich hierbei also um das Selbstverständnis der Familie und um »nicht hinterfragte, wertgeladene Bewertungs- und Entscheidungsprämissen« (Rüsen, v. Schlippe & Gimeno 2012, 95), auf denen das familiäre Wertesystem basiert und welches bspw. die Erziehung und die Sozialisation beeinflusst.

Rüsen, v. Schlippe & Gimeno (2012, 96–98) stellen vier Haupttypen dieser Mentalen Modelle dar, die in Familienunternehmen meistens anzufinden sind: (1) die *patriarchale Logik* beschreibt ein Familiensystem mit einer geringen bis mittleren Komplexität und in Verbindung mit einer mittleren bis hohen Unternehmenskomplexität. Sie ist meist in der Gründersituation anzutreffen. Die Organisationsstruktur ist auf eine Person ausgerichtet, den Patriarchen. Es findet eine starke Zentrierung auf diese eine Person statt. (2) Die *Logik der professionellen Unternehmerfamilie* bezieht sich auf Familien mit einem niedrigen bis mittleren Komplexitätsniveau in Kombination mit einem mittel- bis hochkomplexen Unternehmen. Das Unternehmen wird als professionelles Team gemeinsam geführt. Das Interesse des Unternehmens steht vor dem der Familie. Mindestens ein Familienmitglied ist in der Geschäftsführung vertreten, insgesamt herrscht ein hohes Verantwortungsgefühl gegenüber dem Unternehmen. Die Familie zeichnet sich durch einen starken Zusammenhalt aus. (3) Die *Logik der aktiven Eigentümerfamilie* findet sich hingegen in Familien, die ein hohes bis sehr hohes Komplexitätsniveau besitzen und deren Unternehmen eine mindestens mittlere, meist hohe bis sehr hohe Komplexität aufweist. Diese Familien holen sich meist eine externe, professionelle Unternehmensführung in das Familienunternehmen und fühlen sich als Verantwortliche für die Steuerung. Es ist nicht unbedingt notwendig, dass Familienmitglieder in der Geschäftsführung operativ tätig sind. Meist ist die Familie in Aufsichtsgremien aktiv. (4) Die *Logik der Investorenfamilie* bezieht sich auf Unternehmerfamilien aller sowohl familiärer als auch unternehmerischer Komplexitätsvarianten. Hierbei herrscht der Grundgedanke vor, dass das Familienvermögen gemeinsam gemanagt und maximiert wird. Dies ist unabhängig von der Anlageform, im Vordergrund steht ausschließlich die Rendite. Somit besteht keine traditionelle Verbindung zu einem Familienunternehmen.

2.5 Zwischenfazit

Die hier dargestellte Theorie der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens verdeutlicht die Relevanz dieser beiden sich überschneidenden Systeme für Forschung und Praxis. Ziel dieses Kapitels war es, eine Übersicht über das besondere System der Unternehmerfamilie zu erstellen und die Einflüsse des Familienunternehmens auf die dahinterstehende Familie aufzuzeigen, sodass ein Verständnis dafür aufgebaut werden kann, wie die beiden Systeme wechselseitig aufeinander einwirken und voneinander abhängig sind. Es sollte eine Basis geschaffen werden, um diese einzigartigen Rahmenbedingungen der nachfolgend erläuterten Sozialisation und Erziehung in Unternehmerfamilien (vgl. Kapitel 3) verstehen und sich der Bedeutsamkeit dieser bewusst werden zu können.

Trotz der zu Anfang aufgeführten Definition von Unternehmerfamilien und der grundlegenden Gemeinsamkeiten, die diese Familiensysteme verbinden, schien es auch für die Arbeit notwendig zu sein, die Unternehmerfamilien noch einmal genauer zu differenzieren. So kann eine exaktere Darstellung der Sozialisationsbedingungen der individuellen Resilienzentwicklung von Kindern und Jugendlichen aus Unternehmerfamilien im Verlauf der hier vorliegenden Arbeit ermöglicht werden. Zudem ist auch eine präzisere Beschreibung der Ergebnisse (vgl. Kapitel 5.7) sowie der Ergebnisinterpretation (vgl. Kapitel 5.7.1) des später aufgeführten empirischen Forschungsprojekts (vgl. Kapitel 5) möglich.

In diesem Kapitel wird deutlich, dass eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Unternehmerfamilie als besonderes Familiensystem für den Fortbestand von Familienunternehmen unerlässlich ist. Mit der vorliegenden Arbeit soll die Forschung rund um dieses spezifische Familiensystem erweitert werden.

Im nachfolgenden Kapitel wird hieran anknüpfend die besondere Sozialisation und Erziehung von Kindern und Jugendlichen in Unternehmerfamilien detailliert erläutert. So werden zuerst grundlegende Begriffe der Sozialisation und der Erziehung veranschaulicht, um darauf aufbauend die Besonderheiten in einer Unternehmerfamilie aufzeigen zu können.

3 Sozialisation und Erziehung in Unternehmerfamilien

Die Nachkommen eines Familienunternehmens haben eine wichtige Funktion innerhalb des Systems der Unternehmerfamilie. Aus diesem Grund müssen sie in der Forschung rund um Familienunternehmen und Unternehmerfamilien verstärkt in den Fokus rücken (Caspary 2018, 2). Hildenbrand (2002) verdeutlichte erstmals, dass Unternehmerfamilien als »Familien eigener Art« beschrieben werden können. Ihre familiäre Lebensweise unterscheidet sich strukturell so stark von anderen, dass sie einen eigenen Familientypus darstellen (Stamm 2013, 31). Ausschlaggebend für den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens ist die Wahl eines geeigneten Nachfolgers. In Familienunternehmen kann dieser aus den Nachkommen der Unternehmerfamilie gewählt werden. Dies ist eine Tatsache, die zu einem enormen Druck für Kinder und Jugendliche führen kann, da die Übernahme des Unternehmens möglicherweise als Pflichterfüllung angesehen wird (Caspary 2018, 2). Auch die nicht-operativen Aufgaben, die ein Unternehmerkind später übernimmt (Aufgaben der Gesellschafter-/Eigentümerrolle), beinhalten Verantwortung, der man gewachsen sein muss. Hierbei spielen die Sozialisation sowie die Erziehung eine entscheidende Rolle. Die eigene Motivation, die Unternehmensnachfolge anzutreten oder sich generell unternehmerisch zu beteiligen, wird durch die direkte und indirekte Vermittlung von Werten und Normen beeinflusst. Dies findet primär während der Kindheit und Jugend im Elternhaus statt (Caspary 2018, 2).

Grundlegend gilt die Familie als primärer Sozialisationsraum für Kinder und Jugendliche und sie hat aus diesem Grund eine zentrale Bedeutung für den kindlichen Entwicklungsprozess. Auch im späteren Entwicklungsverlauf wird die eigene Identitätsbildung maßgeblich durch die Familie geprägt und sie bildet noch in höherem Alter ein tragendes soziales Unterstützungssystem (Schröder 2019, 206).

Neben der Sozialisation findet im Familiensystem auch die individuelle Erziehung statt. Diese beiden Begrifflichkeiten können grundsätzlich wie folgt definitorisch unterschieden werden: Erziehung stellt eine absichtsvolle, soziale Handlung dar, die im familiären Kontext maßgeblich durch die Eltern vollzogen

wird. Ziel ist eine Veränderung des kindlichen Verhaltens. Sozialisation hingegen beschreibt einen Prozess des Zusammenlebens, in dem durch die in der Familie vorherrschende soziale Interaktion Werte, Normen und Rollen verinnerlicht werden. Der aktive und intentionale Prozess der Erziehung steht damit der passiv verlaufenden Sozialisation gegenüber (Schröder 2019, 206).

Um die Besonderheiten der Sozialisation in Familienunternehmen beschreiben zu können, werden im Folgenden zunächst allgemein der Familienbegriff, die Sozialisation innerhalb und außerhalb der Familie sowie die Entwicklungsaufgaben im Kindes- und Jugendalter, die Erziehung und das Konzept der Identität erläutert. Daran anschließend werden die Besonderheiten der Sozialisation in einer Unternehmerfamilie detailliert dargestellt.

3.1 Begriffsdefinition der »normalen« Familie

Die Familie stellt eine Lebensform dar, welche für die Sozialisation eine bedeutende Rolle einnimmt. Sie konstituiert zum einen die personelle Identität, zum anderen begründet sie auch die soziale und kollektive Identität eines jeden Menschen. Die Familie bildet die Grundlage für die Herausbildung von Gefühlen, der Werteorientierung, der kognitiven Schemata, der Kompetenzen sozialen Handelns, der Leistungsmotivation, des Sprachstils, der Weltdeutung und der Bildung des Gewissens. Die Familie ist somit der zentrale soziale Ort der Heranwachsenden (Zimmermann 2006, 84).

Um ein vielseitiges Verständnis von Familie als komplexe, sich in ihrer Form verändernde Lebensweise schaffen zu können (Ecarius, Köbel & Wahl 2011, 13), soll im Folgenden diese genauer definiert werden.

Eine grundlegende, allgemein anerkannte Definition für Familie gibt es weder in der Alltags- noch in der Wissenschaftssprache (Zimmermann 2006, 84), das Statistische Bundesamt bietet jedoch eine sehr breit gefasste Definition:

»Die Familie umfasst im Mikrozensus alle Eltern-Kind-Gemeinschaften, das heißt Ehepaare, nichteheliche (gemischtgeschlechtliche) und gleichgeschlechtliche Lebensgemeinschaften sowie Alleinerziehende mit ledigen Kindern im Haushalt. Einbezogen sind – neben leiblichen Kindern – auch Stief-, Pflege- und Adoptivkinder ohne Altersbegrenzung. Damit besteht eine Familie immer aus zwei Generationen: Eltern/-teile und im Haushalt lebende ledige Kinder.

Kinder, die noch gemeinsam mit den Eltern in einem Haushalt leben, dort aber bereits eigene Kinder versorgen, sowie Kinder, die nicht mehr ledig sind oder mit einem Partner in einer Lebensgemeinschaft leben, werden im Mikrozensus nicht der Herkunftsfamilie zugerechnet, sondern zählen statistisch als eigene Familie beziehungsweise Lebensform.« (Statistisches Bundesamt (Destatis) 2018a)

Das Statistische Bundesamt unterscheidet hierbei zwischen drei Familienformen: (1) Ehepaare (mit Kindern), (2) Lebensgemeinschaften (mit Kindern) und (3) Alleinerziehende (mit Kindern) (Statistisches Bundesamt (Destatis) 2018b).

Auch Klein (2010, 57) definiert Familie als eine »um Kinder erweiterte Ehe«. Bei Auszug der Kinder löst sich nach Klein (2010, 57) somit eine Familie wieder auf und wird erneut zur Ehe. Ecarius, Köbel & Wahl (2011, 14–15) bezeichnen eben jene Perspektive ebenfalls als Kernfamilie und sprechen bei Einbezug der Großeltern und Urgroßeltern von einer Drei- bzw. Vier-Generationenfamilie. Sie fassen den Begriff der Familie wesentlich weiter und betrachten diese, neben dem rein strukturellen Aspekt, auch aus der sozialwissenschaftlichen und psychologischen Perspektive. Beziehungen und Kommunikation spielen in der Begriffsbestimmung der Familie zusätzlich eine ausschlaggebende Rolle. Hierzu bietet Allert (1998, 213 zit. in Ecarius, Köbel & Wahl 2011, 14) eine prägnante Definition: »[Eine Familie unterscheidet sich von anderen Lebensformen durch] eine hohe Interaktionsdichte, ein besonderes Verhältnis zur historischen Zeit, eine hohe Leibgebundenheit ihres alltäglichen Austausches sowie eine hohe Personenorientiertheit der Beiträge«.

Aufgrund der Tendenz zur Pluralisierung und Individualisierung von Lebens- und Familienformen beschreibt Peuckert (2007, 36) die Familie »als eine Lebensform, die mindestens ein Kind und ein Elternteil umfasst [und] im Inneren durch Solidarität und persönliche Verbundenheit« bestimmt wird. Veith (2008, 33–34) verdeutlicht, dass auf Basis dieser Definition eine soziale Gruppe dann als Familie gilt, wenn sie aus »mindestens zwei Mitgliedern in einem Eltern-Kind-Verhältnis« (Veith 2008, 33) besteht. Biologische Verwandtschaftsverhältnisse sind aufgrund möglicher Adoptionen keine zwingenden Voraussetzungen. Wichtig sind die Übernahme von Verantwortung, Versorgung und Erziehung der Kinder.

Neben diesen eher trivialen Definitionen verdeutlichen soziologisch-systemtheoretische Perspektiven das Verständnis der Familie tiefgreifender:

Simon (2000, 140–143) stellt zu dieser Thematik dar, dass die Familie als eine »Grenze zwischen der Gesellschaft und einer organischen Umwelt verstanden werden« kann (Simon 2000, 140). Er unterteilt den heutigen Familienbegriff in zwei unterschiedliche Systemtypen: zum einen in ein soziales und zum anderen in ein biologisches System mit jeweils spezifischen Funktionen. Die Einheit dieser beiden Funktionen bezeichnet Simon (2000, 140) als die Grenzfunktion zwischen den beiden Systemen. Grenzen besitzen immer eine Außen- und eine Innenseite. Die Umwelt stellt hier die Außen- und das System die Innenseite dar. Durch diese doppelte Zuordnung haben Grenzen widersprüchliche Funktionen: Sie trennen und verbinden die Systeme und ihre Umwelt gleichermaßen (Simon 2000, 141). Die Familie als organisches System lässt sich im biologischen Sinne als ein autopoietisches System definieren, dass sich durch die Abfolge von Zeugung,

intrauteriner Interaktion zwischen mütterlichem und kindlichem Organismus, Geburt, frühe Eltern-Kind-Interaktion, körperlichem Wachstum bis zur Geschlechtsreife, Zeugung usw. selbstständig reproduziert. Solange diese Autopoiese fortgesetzt wird, überlebt das System und Verwandtschaftsverhältnisse entstehen aufgrund gleicher Gene. Nach dieser Definition kann erst dann von einer Familie gesprochen werden, wenn Kinder geboren werden, denn nur diese schaffen eine biologische Verbindung. Das Sozialsystem Familie ist keine Umwelt, die überlebensnotwendig ist, es bedarf jedoch sozialer Systeme, um die Autopoiese zu sichern. Beispielsweise Adoptionsfamilien, Samenspenden und Leihmütter zeigen, dass keine biologische Grundlage vorhanden sein muss, um wirksam zu sein. Das Überleben des Kindes kann auch ohne verwandtschaftliche Verhältnisse gesichert sein, wenn die Funktionen der biologischen Familie von einem anderen System übernommen werden (Simon 2000, 141–142). Im Verständnis der Familie als soziales System wird diese nicht als »Verwandtschaftsfamilie« definiert, sondern vielmehr als »Hausfamilie« (Simon 2000, 142). Eine Hausgemeinschaft bildet eine ökonomische Überlebenseinheit, d.h. eine Lebens- und Interaktionsgemeinschaft, die die unterschiedlichsten Funktionen beinhaltet. In der gesellschaftlichen Entwicklung hat sich diese Form der familiären Hausgemeinschaft immer weiter aufgelöst. In der heutigen Gesellschaftsform leben Verwandte nicht mehr in der gleichen Form zusammen wie in der historischen Vergangenheit. In der gegenwärtigen funktionell differenzierten Gesellschaft wird die Familie von vielen Funktionen entlastet. Parallel bestehende Systeme übernehmen diese und Privat- und Arbeitsleben werden weitgehend getrennt, sodass Familie und Organisation sich zunehmend unabhängig voneinander entwickeln und zwei unterschiedliche Kommunikationssysteme entstehen. Durch die Tatsache, dass immer weniger Menschen dauerhaft im Familienverband leben, werden die personalen Beziehungen vertieft. Dies führt dazu, dass die heutige Familie als ein soziales System verstanden werden kann, welches überwiegend durch eine personenorientierte Kommunikation gekennzeichnet ist (Simon 2000, 142–143).

Auch Luhmann (1988, 76) definiert Familie als ein Sozialsystem, das aus Kommunikationen besteht. Er betont, dass dieses System »nur aus Kommunikationen, nicht aus Menschen und auch nicht aus ›Beziehungen zwischen Menschen« (Luhmann 1988, 76) existiert. Nur so kann seiner Meinung nach Familie als ein autopoietisches System verstanden werden, »welches aus selbstproduzierten Elementen besteht, nicht aber aus anderen autopoietischen Systemen« (Luhmann 1988, 76). Das Familiensystem wird so durch ein »selbstreferentiell-geschlossenes Netzwerk von Kommunikation« (Luhmann 1988, 75) stetig produziert und reproduziert. Die Besonderheit dieses Systems »ist das ›re-entry‹ der Unterscheidung von internem und externem Verhalten in die internen Operationen« (Luhmann 1988, 75) des Familiensystems. Luhmann definiert das

»re-entry« auch als die »Wiedereinführung einer Unterscheidung in das durch sie Unterschiedene« (Luhmann 1988, 79). Durch dieses Phänomen wird das einzelne Familienmitglied als ganze Person für das Familienleben bedeutsam und die »kommunikative Dichte des Systems«, »das Beobachten von Beobachtungen« und die »psychologischen Belastungen, die ein solches System auslöst« (Luhmann 1988, 75) erklärbar. Im alltäglichen Familienleben bedeutet dies, dass ein hohes Maß an Personenorientierung vorhanden ist. Die Familienmitglieder kennen sich besser, als es außerhalb eines Familiensystems normal ist. Alles, was ein Mitglied des Familiensystems betrifft, »ist in der Familie für Kommunikation zugänglich« (Luhmann 1988, 79). Die Familie bildet ein »geschlossenes System als eingeschlossenes System« (Luhmann 1988, 76–77). Dies bedeutet nicht, dass sich die Familie von der Umwelt oder der Gesellschaft absondert. Vielmehr werden durch das Ziehen einer Grenze zwischen System und Umwelt die Umweltabhängigkeiten intensiviert. Das Familiensystem wird »autonom auf Kosten [seiner] Autarkie« (Luhmann 1988, 77). Durch Schließung und Einschließung wird eine operative Einheit gebildet (Luhmann 1988, 75–79).

Ecarius, Köbel & Wahl (2011, 14–15) betonen analog dazu folgende familiäre Merkmale: (1) Reproduktion auf biologischer Ebene, (2) entscheidende Prozesse auf biologischer Ebene: Integration von Kindern in die Gesellschaft, (3) einzigartiges Kooperations- und Solidaritätsverhältnis, (4) Generationsdifferenzen, (5) individuelle Regeln des Zusammenlebens, (6) subjektive Wahrnehmung der Familie über Zugehörigkeit und Stellenwert des Einzelnen, (7) langfristige Verpflichtungen und Bindungen zur Stabilität der Familie und (8) die biologische Zusammengehörigkeit.

Diese unterschiedlichsten Merkmale und Definitionen machen deutlich, wie komplex der Begriff der Familie ist. Familiäre Bindungen und der gemeinsame Lebensalltag scheinen jedoch im Vordergrund zu stehen und ausschlaggebend für das System Familie zu sein. Ecarius, Köbel & Wahl (2011, 59) betonen, dass sowohl Erziehungs- als auch Sozialisationsprozesse entscheidend von den Beziehungen innerhalb der Familie geprägt sind.

Durch die hier aufgezeigte Komplexität des Familienbegriffs und die unterschiedlichen Definitionen und Verständnisse wird noch einmal deutlich, dass das System der Unternehmerfamilie einen besonderen Stellenwert hat. Dies ist darin begründet, dass in diesem System nicht nur die Kernfamilie von Bedeutung ist, wie es in vielen Definitionen beschrieben wird, sondern eine generationsübergreifende Verbindung durch das gemeinsame Eigentum besteht.

3.2 Grundlagen der Sozialisation

Mit dem Begriff der Sozialisation wird die Vorstellung verbunden, »dass die gesellschaftlichen Verhältnisse, in denen Menschen aufwachsen und leben, ihre Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung nachhaltig beeinflussen« (Veith 2008, 7). In der modernen sozialisationstheoretischen Diskussion gibt es eine Vielzahl an Erklärungsansätzen, wie das soziale Umfeld das Individuum beeinflusst und welche Auswirkungen dies auf die subjektive Entwicklung hat (Veith 2008, 16). In dem hier vorliegenden Kapitel soll ein grundlegendes Verständnis des Sozialisationsbegriffs unter Einbezug verschiedener Theoretiker vermittelt werden.

Als einleitende Grundlage soll an dieser Stelle die Definition des Bielefelder Sozialisationsforschers Klaus Hurrelmann dargestellt werden: Sozialisation beschreibt »den Prozess der Entstehung und Entwicklung der menschlichen Persönlichkeit in wechselseitiger Abhängigkeit von der gesellschaftlich vermittelten sozialen und dinglich-materiellen Umwelt« (Hurrelmann 2006, 70). Der Begriff der Sozialisation zielt auf die Übernahme gesellschaftlicher Normen und Werte, auf die Anpassung an die soziale Umwelt und auf die gesellschaftlichen Erwartungen ab. Ein Prozess des »Gesellschaftlich-werdens« (Hurrelmann & Bauer 2015, 11) findet statt. Die eigene Persönlichkeit, also der Prozess der eigenen Individualität, fließt in den Sozialisationsprozess mit ein, sodass sich jedes Individuum in einem gewissen Maß den Umwelteinflüssen entziehen kann und zusätzlich aktiv auf die Entwicklung der Umwelt Einfluss nehmen kann (Hurrelmann & Bauer 2015, 11). Hurrelmann & Bauer (2015, 128–143) verdeutlichen, dass Sozialisation über die gesamte Lebensdauer hinweg stattfindet. Um Sozialisation beschreiben zu können, stellen sie die Lebensphasen der *Kindheit*, der *Jugend*, *Erwachsener* und *Senior* sowie die in diesen Phasen zu bewältigenden Entwicklungsaufgaben dar. Hierzu teilen sie die Entwicklungsaufgaben (vgl. Kapitel 3.2.3), welche in allen Lebensphasen bewältigt werden müssen, in vier Bereiche: *Qualifizieren* (Erwerb von Kompetenzen zur Bewältigung der Leistungs- und Sozialanforderungen), *Binden* (Annahme der Körperentwicklung und Geschlechtsidentität sowie Knüpfung partnerschaftlicher Beziehungen), *Konsumieren* (Entwicklung der Fähigkeiten, mit Konsumgütern umgehen zu können) und *Partizipieren* (Entwicklung eines Werte- und Normsystems zur Durchsetzung von eigenem Interesse und zur Mitgestaltung des Gemeinwesens) (Hurrelmann & Bauer 2015, 129).

Nach Caspary (2018, 3) beschreibt Sozialisation den Prozess, unter welchen Bedingungen sich ein Mitglied eines Systems an das vorgegebene Sozialverhalten anpasst. Die an dieses Sozialverhalten gebundenen Erwartungen werden durch interne Kommunikation weitergegeben und bilden die Grundlage für eine An-

passung an das Familiensystem. Individuelle Rollen werden von den einzelnen Mitgliedern übernommen, sodass eine Sozialisation möglich ist.

Die klassische Definition nach Durkheim (1973, 8, 11) besagt, dass der Mensch von Geburt an seine Physis mitbringt sowie unbestimmte, plastizierbare Dispositionen, aus denen sich die späteren Charaktereigenschaften herausbilden. Ein Neugeborenes ist somit ein »unbeschriebenes Blatt« und muss auf das gesellschaftliche Leben vorbereitetet, d.h. sozialisiert werden. Die individuelle Persönlichkeitsentwicklung ist somit durch die Sozialisation bedingt (Zimmermann 2006, 12). Nach Geulen (1977, 11–19) ist die Sozialisation ein Prozess der Persönlichkeitsentwicklung, welcher maßgeblich von der Umwelt abhängt.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Sozialisation ein »Prozess der Entstehung und Entwicklung der Persönlichkeit in wechselseitiger Abhängigkeit von der gesellschaftlich vermittelten sozialen und materiellen Umwelt« ist (Zimmermann 2006, 15). Kinder werden im Laufe dieses Prozesses Mitglieder einer Gesellschaft.

Während des Sozialisationsprozesses eignen sich Kinder gesellschaftliche Erfahrungen an, dies darf aber nicht mit einer Anpassung gleichgesetzt werden, da Kinder durchaus aktive, veränderungsfähige Subjekte sind. Der aktive Charakter der Kinder verdeutlicht, dass sie nicht nur sozialisiert werden, sondern sich auch selber sozialisieren (Zimmermann 2006, 13).

3.2.1 Familie als Sozialisationskontext

Die erste Instanz, in der sich Kinder und Jugendliche sozialisieren, ist die Herkunftsfamilie. Der soziale Umgang mit den Mitmenschen, die individuelle Frustrationstoleranz sowie der Glaube an sich selbst und an seine persönlichen Fähigkeiten werden hier erlernt. Es spielen neben den Persönlichkeitsmerkmalen der Eltern auch deren Erfahrungen am Arbeitsplatz sowie innerfamiliäre Belastungen eine ausschlaggebende Rolle (Casparly 2018, 3). Selbstverständlich darf nicht vernachlässigt werden, dass auch die individuelle Erziehung erheblich zur Entwicklung der Kinder und Jugendlichen beiträgt. Dies wird in Kapitel 3.3 genauer erläutert.

Die primäre Sozialisation (und auch die parallel laufende Erziehung) findet innerhalb der Familie in einer Intensität statt, wie es in keiner weiteren Sozialisationsinstanz möglich ist. Aus diesem Grund hat die Familie in der Entwicklung von Kindern und Jugendlichen eine so große Bedeutung. Die vorherrschenden Beziehungen zwischen Eltern und ihren Kindern sind in der Regel eng und vertrauensvoll, sodass sich diese an ihren Eltern orientieren. Eben diese Beziehung ist Basis für die körperliche, psychische sowie soziale Entwicklung der Kinder und Jugendlichen. Auch bei der Auseinandersetzung und Erschließung

der Umwelt fungieren die Eltern als Vermittler. Sie strukturieren, ordnen und bewerten die kindlichen Erfahrungen. Wie Eltern hierbei vorgehen, hängt maßgeblich von ihrem Erziehungsstil, der elterlichen Beziehung sowie dem Familienklima, aber auch von der wirtschaftlichen, sozialen sowie finanziellen Lage der Eltern ab (Hurrelmann & Quenzel 2013, 144–145).

Hurrelmann & Bauer (2015, 145) verdeutlichen, dass die Familie durch das eng verbundene soziale System intensiv auf die persönlichen Bedürfnisse der Kinder eingehen kann und Impulse für die Gestaltung der »inneren Realität« geben und dazu analog Einflüsse der »äußeren Realität« filtern kann. Die Familie als primäre Sozialisationsinstanz beeinflusst sowohl die psychische als auch die physische Entwicklung maßgeblich und leitet die Interpretation der sozialen und physischen Umwelt.

Bei Unternehmerfamilien besteht die Besonderheit, dass durch das gemeinsame Familienunternehmen nicht nur die Eltern bzw. die Kernfamilie eine so prägende Rolle spielen, sondern auch die erweiterte Unternehmerfamilie (Großeltern, Onkel, Cousins etc.) (vgl. Kapitel 2.3).

3.2.2 Sozialisation außerhalb der Familie

Die sekundäre Sozialisation findet außerhalb der Familie statt, dies können sein: Kindergarten, Schule, Peergroups, Sportvereine und alle weiteren Institutionen und Systeme, in denen sich die Kinder und Jugendliche aufhalten. Diese Sozialisationsinstanzen sind für Kinder und verstärkt für Jugendliche besonders wichtig. Dennoch bleibt die Familie ein Ort der emotionalen Rückbindung und damit von besonderer Bedeutung (Ecarius et. al 2011, 72).

Veith (2008, 21–30) stellt als sekundäre Sozialisationskontexte zudem jegliche Art von sozialen Beziehungssystemen außerhalb der Familie (wie Zweierbeziehungen oder Gruppenzugehörigkeiten), Netzwerke, Organisationen und Bildungssysteme, die in der jeweiligen Gesellschaft herrschenden Medienkulturen sowie die individuelle Alltagswelt dar.

Auch Hurrelmann & Bauer (2015, 165–188) beschreiben das Bildungssystem (Kindergarten, Schule, Hochschulen, Universitäten etc.), Arbeitsstellen und die alltägliche Lebenswelt (Freundesgruppen, Partnerschaften, der Freizeit- und Konsumsektor, das Religions- und Wertesystem, Medien, das politische System und die soziale und ökologische Umwelt) als Sozialisationsinstanzen außerhalb des Familiensystems.

Somit bildet das Familienunternehmen mit allen dort vorzufindenden Personen, die nicht unmittelbar zum Familiensystem gehören, eine gesonderte Sozialisationsinstanz für die Mitglieder einer Unternehmerfamilie dar.

3.2.3 Entwicklungsaufgaben

Hurrelmann (2012, 41) beschreibt Sozialisation als eine dynamische Person-Umwelt-Interaktion, in welcher sich mit den Anforderungen der sozialen und materiellen Umwelt auseinandergesetzt wird.

Hierbei spielen Entwicklungsaufgaben eine ausschlaggebende Rolle. Alterstypische Aufgaben und Erwartungen aus dem sozialen und gesellschaftlichen Umfeld werden an die Kinder und Jugendlichen herangetragen und müssen von diesen bewältigt werden. Eine erfolgreiche Bewältigung führt zu Zufriedenheit und Wachstum. Negative Erfahrungen führen jedoch zu Unzufriedenheit und können soziale Missbilligung hervorrufen. Ziel dieser Entwicklungsaufgaben ist die Vorbereitung und Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung sowie die Entwicklung und Festigung der eigenen Persönlichkeit (Schröder 2019, 206).

Der Mensch muss bei solchen Entwicklungsaufgaben seine Bewältigungsfähigkeiten aktivieren. Sie beschreiben »das Profil von individuellen Handlungskompetenzen im Umgang mit Körper, Psyche und sozialer und physischer Umwelt, das für eine bestimmte Lebensphase erwartet wird« (Hurrelmann & Bauer 2015, 106). Um diese bewältigen zu können, muss ein Abgleich von biologischen und psychischen Anforderungen der »inneren Realität« mit gesellschaftlichen und ökologischen Anforderungen der »äußeren Realität« stattfinden (Hurrelmann & Bauer 2015, 106).

Die Entwicklungsaufgaben der Kindheit und Jugend lassen sich nach Hurrelmann & Bauer (2015, 107) wie folgt definieren: In der Phase der frühen Kindheit müssen sensorische und motorische Fertigkeiten entwickelt, erste Bindungen zu primären Bezugspersonen aufgebaut, Kontakte zu Gleichaltrigen geknüpft und Sprache und Wahrnehmung geschult werden. Mit Beginn der Schulzeit kommen die intellektuellen Leistungen sowie die Einhaltung sozialer Umgangsformen hinzu. In der Entwicklungsphase der Jugend findet die körperliche Veränderung statt, die von dem Jugendlichen akzeptiert werden muss. In dieser Zeit wird die Geschlechtsidentität entwickelt. Die schulische Leistungsfähigkeit wird gestärkt und die Ablösung von den Eltern findet statt. Beziehungen zu Gleichaltrigen werden aufgebaut und erste intime Partnerschaften werden eingegangen. Zudem muss in diesem Lebensabschnitt erlernt werden, wie man wirtschaftlich handelt und mit dem Medien- und Konsumangebot umgeht, zudem müssen ein eigenes Wertesystem und eine politische Handlungsfähigkeit aufgebaut werden.

Analog dazu sind nach Schröder (2019, 206–208) typische Entwicklungsaufgaben: der Aufbau sozialer Freundschafts- und Partnerschaftsbeziehungen mit Gleichaltrigen, schulische sowie berufliche Qualifizierungen und die Entwicklung von Handlungsmustern und Werteorientierungen. Bezogen auf Unternehmerfamilien können diese Entwicklungsaufgaben jedoch ausgeweitet wer-

den. Ein Beispiel hierfür ist die schulische sowie berufliche Qualifizierung, die in Unternehmerfamilien mit der Frage einhergeht, inwiefern eine berufliche Tätigkeit (operativ oder nicht-operativ) im Familienunternehmen angestrebt wird. Zudem bildet sich die Entwicklung der eigenen Werteorientierung aus der elterlichen Fokussierung auf die Bindung an Familie und Unternehmen, Nachhaltigkeit, Zusammenhalt und gesellschaftliche Verantwortung heraus. Zusätzlich müssen Jugendliche aus Unternehmerfamilien aufgrund der Familiengüter einen verantwortungsvollen Umgang mit dem vorhandenen Freizeit- und Konsumangebot erlernen. Viele Nachkommen aus Unternehmerfamilie besuchen zudem keine Regelschule, sondern Internate, um besser tragfähige soziale Bindungen zu Gleichaltrigen aufbauen zu können, sodass ein konstruktiver Umgang im täglichen Miteinander erlernt werden kann (Schröder 2019, 206–208). Stamm (2013, 192) verdeutlicht zudem, dass bei Kindern aus Unternehmerfamilien die Entwicklungsaufgabe der Persönlichkeits- und Identitätsfindung eng verbunden ist mit der Mitarbeit im Familienunternehmen.

Schröder (2019, 208) stellt in der nachfolgenden Tabelle, angelehnt an Quenzel, (2015, 238) die Entwicklungsaufgaben im Jugendalter im Kontext einer Unternehmerfamilie detailliert dar:

Entwicklungsaufgaben des Jugendalters	im Kontext Unternehmerfamilie
Aufbau sozialer Bindungen wie Freundschafts- und Partnerschaftsbeziehungen mit Gleichaltrigen, mit dem Ziel, sich schrittweise von den die Kindheit prägenden Bindungen zu den Eltern und anderen Erwachsenen zu lösen.	In vielen Unternehmerfamilien ist es Tradition, dass die Nachkommen ein Internat besuchen. Der Aufbau sozialer Bindungen zu Gleichaltrigen sowie der soziale Umgang mit Gleichaltrigen und Lehrpersonen sind wesentliche Voraussetzungen für das tägliche Zusammenleben.
Erwerb einer schulischen und beruflichen Qualifikation, um den Einstieg in den Beruf zu erreichen und dadurch finanziell unabhängig von anderen zu werden.	Für Kinder aus Unternehmerfamilien fließt in die berufliche Qualifizierung und Orientierung unweigerlich die Frage ein, ob bzw. in welcher Form eine berufliche Tätigkeit (operativ – non-operativ) im Familienunternehmen angestrebt werden soll.
Erarbeitung von Strategien zur Entspannung und Regeneration und damit eng verbunden zum finanziell und emotional souveränen Umgang mit den vielfältigen Freizeit- und Konsumangeboten.	Verantwortungsvoller Umgang mit den Familiengütern gegenüber den vielfältigen Freizeit- und Konsumangeboten; Balance zwischen Regeneration und Engagement für schulische und soziale Belange.

(Fortsetzung)

Entwicklungsaufgaben des Jugendalters	im Kontext Unternehmerfamilie
Entwicklung einer eigenen Werteorientierung, um auf dieser aufbauend an relevanten Entscheidungen im sozialen Nahbereich, in der Zivilgesellschaft und in politischen Institutionen mitzuwirken.	Aufgrund der zunehmenden Zersplitterung von Familienunternehmen sollen Werte wie Bindung an Familie und Unternehmen, Nachhaltigkeit, Zusammenhalt und gesellschaftliche Verantwortung verinnerlicht werden.

Tabelle 1: Entwicklungsaufgaben des Jugendalters im Kontext Unternehmerfamilie.
Quelle: Schröder (2019, 208)

3.3 Elterliche Erziehung innerhalb des Sozialisationsprozesses

Für die elterliche Erziehung findet sich in der Literatur kaum eine handlungsleitende Definition (Jacob & Zeddies 2020, 8), es wird jedoch übereinstimmend von einem zielorientierten Handeln gesprochen, welches durch Interaktion und Kommunikation eine autonome Persönlichkeit herausbilden soll (Jacob & Zeddies 2020, 9). Jacob & Zeddies (2020, 10) beschreiben Erziehung als eine Förderung von unterschiedlichsten Erfahrungen beim Heranwachsen, die zum Ziel hat, »die Gesamtheit dieser Erfahrungen zu ermöglichen [...] [und] die Erfahrungen zu initiieren, die das Kind sich als Subjekt [...] verstehen lassen« (Jacobs & Zeddies 2020, 10). Basis dieser Förderung ist die stark emotionale Verbindung zwischen Eltern und Kind sowie die elterliche Liebe, welche eine professionelle Distanz unmöglich und gleichzeitig die Erziehung so besonders macht. Der kindliche Entwicklungsprozess wird durch Einwirkung der Eltern auf das Kind eingeleitet und fortgeführt (Jacobs & Zeddies 2020, 11).

Zimmermann (2006, 15) beschreibt Erziehung zudem als eine Situation zwischen Kindern und Erwachsenen, welche zumeist ein Kompetenzgefälle enthält. Es ist immer eine wechselseitige Beeinflussung zwischen den Erziehenden und den zu Erziehenden zu erkennen: Der Erwachsene ist zwar aufgrund von Erfahrungen und Wissen in einer stärkeren Position, muss sich jedoch nach dem Verhalten und den Handlungen des Kindes ausrichten. Somit entsteht ein wechselseitiger Interaktionsprozess, welcher sich über Themen, Gegenstände, Handlungen und über die affektive Ebene organisiert. Durch aktiv gewählte Erziehungsmethoden und bewusste Ziele findet eine geplante Einflussnahme auf das Kind statt (Zimmermann 2006, 15).

Die hier beschriebene Erziehung darf jedoch nicht mit der zuvor erläuterten Sozialisation gleichgesetzt werden. Sie ist die aktive Einwirkung auf das Kind bzw. auf den Jugendlichen, während der Sozialisationsprozess passiv abläuft (Caspary 2018, 3). Lukesch (1996, 154) definiert Erziehung als »eine Form des

zweckrationalen Handelns [.], mit dem versucht wird, bestimmte, als wertvoll empfundene Dispositionen bei anderen Menschen auszubilden [...].«

Durkheim (1973, 8) beschreibt die Erziehung als methodische Sozialisation und stellt ebenfalls dar, dass diese nicht gleichgesetzt werden dürfen. Die zentrale Frage der Sozialisation ist, wie aus einem Säugling ein autonomes, gesellschaftliches Subjekt wird. Hierbei spielt die Erziehung eine tragende Rolle. Diese ist anders als die Sozialisation ein bewusster Versuch, Kindern Manieren, Regeln und Werte zu vermitteln. Diese erziehende Interaktion zwischen Kindern und Erwachsenen ist ein wichtiger Teil des Sozialisationsprozesses. Sie stellt eine Hilfe dar, damit sich heranwachsende Kinder mit der objektiven Wirklichkeit auseinandersetzen können (Zimmermann 2006, 12–13).

Zimmermann (2006, 13) fasst das Verhältnis von Erziehung und Sozialisation prägnant zusammen: »Erziehung ist nicht gleich Sozialisation, aber Sozialisation ist das, was unter anderem durch Erziehung ermöglicht wird, nämlich die Aneignung von gesellschaftlichen Erfahrungen.«

In dem hier vorzufindenden Kontext der Unternehmerfamilie ist es wichtig, zwischen der aktiven und von den Eltern bewusst gewählten Erziehung und den durch die Präsenz des Familienunternehmens entstehenden Sozialisationsbedingungen unterscheiden zu können. In Kapitel 3.5.2 wird auf diese Thematik noch einmal genauer eingegangen.

3.4 Das Konzept der Identität

Die Kernfrage der Heranwachsenden lautet nach Abels (1993, 242): »Wer bin ich, wer bin ich nicht?« Wenn diese Frage nicht beantwortet werden kann, kann weder zu einer sicheren Identität gefunden werden noch eine dauerhafte Integration in die Gesellschaft stattfinden (Zimmermann 2006, 169).

Erikson (1973, 18) definiert Identität als »das bewusste oder unbewusste Erleben der Ich-Kontinuität«. Es wird erlernt, dass man auch bei starker (äußerer) Veränderung der Gleiche bleibt. Dies liegt daran, dass Identität sich immer aus Erfahrung der eigenen Gleichheit und Identität zusammensetzt, welche auch von Außenstehenden so wahrgenommen wird. Der Identitätsprozess beinhaltet zahlreiche Krisen, welche Bedingung für das eigene Wachstum sind. Nur so kann eine reife und gesunde Persönlichkeit entstehen. Besonders in der Zeit der Jugend findet der Identitätsprozess statt, da Jugendliche erstmals kognitiv in der Lage sind, sich emotional und intellektuell als einheitlich und selbstständig zu begreifen. Dem gegenüber stehen die Rollenzuschreibungen und Erwartungen der sozialen Umwelt. Zwischen diesen beiden Extremen muss der Heranwachsende eine eigene Position finden (Zimmermann 2006, 169–170).

Diese Positionsfindung findet im Laufe des Sozialisationsprozesses statt und hängt somit maßgeblich von der Primärfamilie, den dortigen Sozialisationsbedingungen und der vorherrschenden Erziehung ab.

Hurrelmann & Bauer (2015, 111) sprechen von einem gelungenen Aufbau der »Ich-Identität«, wenn die Bewältigung der Entwicklungsaufgaben und damit der Ausgleich der Spannungen zwischen persönlicher Individualität und sozialer Integrität gelungen sind. Ist im Verlauf der unterschiedlichen Lebens- und Entwicklungsphasen eine Kontinuität des Selbsterlebens zu finden, welches auf einem positiven Selbstwertgefühl und dem Empfinden der eigenen Selbstwirksamkeit basiert, so kann von der Ich-Identität des Menschen gesprochen werden. Das heißt, auch bei sich verändernden Umweltbedingungen nimmt der Mensch sich als gleichbleibende Persönlichkeit wahr. Die Ich-Identität muss vorhanden sein, um autonom handlungsfähig zu bleiben, eine psychische Gesundheit zu entwickeln und für eine gelingende Lebensbewältigung. Analog dazu kann es bei einer Nicht-Entwicklung der Ich-Identität in den oben genannten Bereichen zu Störungen kommen.

3.5 Besonderheiten der Unternehmerfamilie

Die Sozialisationsforschung befasst sich verstärkt mit dem Milieubegriff. Ein soziales Milieu umfasst eine Gruppe Gleichgesinnter mit ähnlichen Wertevorstellungen, Lebensgestaltungen, Mentalitäten und den Beziehungen zu Mitmenschen. Sie unterscheiden sich von anderen sozialen Milieus durch die Interpretation und Gestaltung ihrer Umwelt, welche in psychischen Dispositionen begründet sind (Ecarius, Köbel & Wahl 2011, 81).

Bezogen auf Unternehmerfamilien hat diese Definition des Milieubegriffs eine signifikante Bedeutung. Durch die Tatsache, dass Unternehmerfamilien eng mit dem Unternehmen gekoppelte Familien sind, entwickeln sich in diesen Familiensystemen spezifische Wertvorstellungen und sie passen ihre Beziehungen untereinander sowie die Lebensgestaltung dieser Situation entsprechend an.

Klein (2010, 56–58) beschreibt eine Unternehmerfamilie als eine »Familie mit institutionellem Charakter« (Klein 2010, 58), welche sich aus einer oder mehreren Kernfamilien zusammensetzt und durch einen zeitlich unbegrenzten Bestand, einen gemeinsamen Ursprung und eine gemeinsame Idee definiert wird.

Wenn in institutionellen Unternehmerfamilien zudem die Zeitdimension und die Vermögensdimension von besonderer Bedeutung sind, spricht man auch von einer »dynastischen Familie« (Klein 2010, 68). In diesen gibt es eine Familiengeschichte über mehrere Generationen und die Familie war durch den anfänglichen Aufbau oder den anschließenden Besitz immer mit Vermögen verbunden (Klein 2010, 68–69). Wiechers (2006, 198) ergänzt, dass solche Familien sich aus

Mehr-Generationenfamilien heraus entwickeln und so immer auch Verwandtschaften unterschiedlichen Grades beinhalten.

Die Zusammenarbeit zwischen Eltern und Kindern wird im Erwachsenenalter intensiviert (Klein 2010, 73).

Wie bereits in Kapitel 2 erläutert, machen Familienunternehmen einen Großteil des Gesamtunternehmensbestandes aus und haben in der Forschung eine wesentliche Bedeutung. Zudem rücken sie durch ihre strukturellen Eigenheiten, bedingt durch den familiären Einbezug, ins Zentrum des Interesses. Eine präzise, einheitliche Definition, wann ein Familienunternehmen als eben dieses betitelt wird, gibt es jedoch nicht (Caspary 2018, 1). Viele Autoren sind sich dennoch einig, dass diesbezüglich der Einfluss der Familienmitglieder ausschlaggebend ist (vgl. Caspary 2018; Stiftung für Familienunternehmen 2011; Cravotta 2010; Rügen 2009; Broer et al. 2008; Weismann & Schultheiss 2006; Klein 2004; Simon, Wimmer & Groth 2005): »Ein Familienunternehmen ist ein Unternehmen, auf das eine Familie einen maßgeblichen Einfluß ausübt.« (Klein 2004, 18)

Klein (2010, 3) beschreibt als Ausgangspunkt für eine Definition das Familienunternehmen, welches sich wie folgt von einem Nicht-Familienunternehmen unterscheidet: »In einem Familienunternehmen ist eine oder sind mehrere Familien derart präsent, dass dies den Unternehmensalltag, die Fragestellungen und Probleme, aber auch die Stärken des Unternehmens verändert.« (Klein 2010, 3) Familienunternehmen besitzen dadurch den oben benannten, erheblichen Einflussfaktor durch die Familie, welcher bei einem Nicht-Familienunternehmen nicht vorhanden ist.

Diese wiederholende Darstellung soll untermauern, wie wichtig es sowohl in der Forschung als auch in der Praxis ist, die hinter dem Unternehmen stehende Familie zu betrachten und die dort aufwachsenden Kinder und Jugendlichen in den Fokus zu nehmen.

Betrachtet man explizit den Sozialisationsprozess innerhalb einer solchen Unternehmerfamilie, so kann dieser als ein lebenslanger Prozess angesehen werden. Personen aus Unternehmerfamilien »weisen signifikant andere Wesensmerkmale auf als Personen aus Nicht-Unternehmerfamilien« (Caspary 2018, 4). Dies liegt an der Weitergabe von spezifischen »Einstellungen, Haltungen, Verhaltensmuster[n], Denk- und Handlungsweisen« (Meyer 2007, 29). Hierdurch wird der individuelle Charakter bedeutsam geprägt; so fällt es Kindern aus Unternehmerfamilien beispielsweise deutlich leichter, sich für eine berufliche Selbstständigkeit zu entscheiden. Das Ineinandergreifen der Generationen, innerfamiliäre Erwartungen sowie das Familienunternehmen als Sozialisationskontext scheinen folglich einen erheblichen Einfluss auf die Nachkommen zu haben (Caspary 2018, 3–4). So lernen Kinder und Jugendliche aus Unternehmerfamilien »intuitiv die Werte und Einstellungen der Eltern zum Unternehmen kennen und internalisieren sie« (Klein 2004, 80). Familiäre Erwartungen und

Rollenzuschreibungen haben demzufolge einen nachhaltigen Einfluss auf ihr Selbstkonzept (Caspary 2018, 14). Eine Person vereint immer mehrere unterschiedliche Rollen in sich, welche situationsbedingt ausgeübt werden. Je mehr sozialen Systemen das Individuum angehört, desto mehr Rollen besetzt dieses. Zur Orientierung, welche Rolle in welcher Situation gelebt wird, dienen hierbei die vorherrschenden Erwartungen. Während der Sozialisation werden diese Rollen erlernt und schaffen so eine Bindung zum jeweiligen System. Da in jedem Lebensbereich andere Erwartungen herrschen, wird das Individuum in diesen auf unterschiedliche Art und Weise geprägt. Eine Unternehmerfamilie setzt sich aus mindestens zwei unterschiedlich agierenden, aber strukturell miteinander gekoppelten Systemen zusammen, sodass die Nachkommen verschiedene Rollen innerhalb dieser zwei Systeme annehmen und so eine besondere Sozialisation durchleben (Caspary 2018, 269–270) (vgl. Kapitel 2.1).

3.5.1 Kopplung von Familie und Unternehmen

Diese strukturelle Kopplung von Familie und Unternehmen (vgl. Kapitel 2.1) ergibt sich aus der »Partizipation der Familie am Eigentum des Unternehmens« (Caspary 2018, 270). Arbeiten die Familienmitglieder aktiv im Unternehmen, so intensiviert sich diese Kopplung. Beide Systeme stellen eine relevante Umwelt für das jeweils andere System dar. Sie wirken gegenseitig aufeinander ein und bei Veränderungen im einen System findet eine Anpassung im anderen System statt. Es entsteht eine Koevolution. Besitzt eine Familie keine Eigentumsanteile am Unternehmen, können die Familienmitglieder allenfalls lose an das Unternehmen gekoppelt sein. So können die beiden Systeme nicht wechselseitig, strukturdeterminierend aufeinander einwirken. Es besteht keine strukturelle Kopplung, die Systeme agieren unabhängig voneinander (Caspary 2018, 270–271). Auch bei Unternehmerfamilien, die ausschließlich nur noch Eigentumsanteile am Unternehmen besitzen und nicht mehr aktiv in diesem arbeiten, reduziert sich die strukturelle Kopplung und die Sozialisation der Nachkommen gleicht sich der von Nicht-Unternehmerfamilien an (Caspary 2018, 277). Wiechers (2006, 189) verdeutlicht, dass sich eine Unternehmerfamilie um die Unternehmensanteile herum entwickelt und diese dadurch *die* entscheidende Rolle übernehmen.

Die Familie hat somit zwei Möglichkeiten, ihren Einfluss auf das Familienunternehmen geltend zu machen: Zum einen besitzt sie durch ihre Eigentumsanteile eine gewisse Kontrollfunktion und zum anderen kann sie sich direkt am Management der Unternehmen beteiligen. Das Familienunternehmen und die Unternehmerfamilie bilden somit zwei sich gegenseitig beeinflussende Ströme. Diese definieren das System der Unternehmerfamilie (Klein 2010, 3).

Der Einfluss des unternehmerischen Systems auf das familiäre findet vor allem durch die Kommunikation der operativ wirkenden Familienmitglieder im Familienalltag statt. Die kindliche Sozialisation in Form von Erziehung, Kommunikation, Vorbildern, Handlungen, etc. wird durch diesen Einfluss maßgeblich geprägt. Die nachfolgenden Kapitelabschnitte gehen auf dieses Phänomen genauer ein.

An dieser Stelle sind jedoch bereits der ökonomische Aspekt des Familienunternehmens und dessen Einfluss auf die kindliche Sozialisation anzuführen. Einen Eindruck von der wirtschaftlichen Situation der Familie gewinnen Kinder erstmalig durch Geschenke, Urlaube und den Lebensstil der Eltern. Früh kann geschlossen werden, dass das Familienunternehmen die ökonomische Grundlage der Familie bildet und welchen wirtschaftlichen Erfolg dieses hat (Stamm 2013, 197). Hinzu kommt die Privilegierung als Mitglied einer Unternehmerfamilie, die nach der Analyse von Stamm (2013, 199) eine negative Empfindung mit sich zieht, da sie von der Normalität abweicht und ausgrenzt. Kinder und Jugendliche streben jedoch nach Normalitäten und Normalisierung und suchen nach Strategien, diese mit der gesonderten Rolle der Unternehmerfamilie zu verbinden. All dies hat Konsequenzen für die Beziehungsstrukturen zwischen den Familienmitgliedern (Stamm 2013, 200).

3.5.2 Erziehung in Unternehmerfamilien

Auch die Erziehung, also die aktive Lenkung der Nachkommen durch die Eltern, ist im Wesentlichen von dem Familienunternehmen geprägt. Aktiv können die Werte, Sichtweisen, Erwartungen und unternehmensrelevanten Fähigkeiten vermittelt und so die Identifizierung mit dem Unternehmen beeinflusst werden; auch Rollen der Eltern als Vorbilder und der Umgang mit unternehmerischen Aufgaben prägen die Kinder und Jugendlichen (Caspary 2018, 276). Kinder in Unternehmerfamilien und folglich auch deren Erziehung haben eine prägnantere Bedeutung als in Nicht-Unternehmerfamilien: Kinder werden in der heutigen Zeit nicht mehr als Arbeiter, Versorger oder Erben gebraucht, in Unternehmerfamilien jedoch werden auch heute noch familiäre Nachfolger benötigt, um die Existenz des Familienunternehmens zu sichern (Klein 2010, 79).

Stamm (2013, 87) betont, dass die Kinder und Jugendlichen aus Unternehmerfamilien durch die gesonderte Erziehung wahrnehmen, dass ihre Vorfahren das Unternehmen aufgebaut haben und wie mit diesem Erbe verantwortlich umgegangen wird. Durch dieses Verhalten werden ihre Einstellungen und Handlungen maßgeblich geformt.

3.5.3 Beziehungen, Kommunikation, Paradoxien, Konflikte und Rollen

Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil sozialer Systeme. Da Familie und Unternehmen zwei unterschiedliche Systeme darstellen, weisen sie auch verschiedene Kommunikationsmuster auf. Aufgrund der engen strukturellen Kopplung kommt es leicht zu Missverständnissen, Paradoxien und Konflikten (vgl. Kapitel 2.1.4 bis 2.1.5). Dies hat maßgeblichen Einfluss auf die Sozialisation und Erziehung der Kinder und Jugendlichen aus Unternehmerfamilien, da Sprache (als Teil der Kommunikation) die Erwartungen, Werte und Traditionen an die Nachkommen vermittelt. Somit werden die Rollen innerhalb der beiden Systeme zusätzlich über die Kommunikation geformt (Caspary 2018, 272). Auch Stamm (2013, 195) betont, dass, neben der Mitarbeit und den Praktika im Unternehmen, Gespräche mit den Eltern die wichtigste Quelle für die Nachkommen sind, um sich mit dem Unternehmen und daran anknüpfend mit der eigenen Berufswahl auseinanderzusetzen. Eltern fungieren als unternehmerische Vorbilder, ihre berufliche Belastung und die zeitliche Einschränkung durch das Familienunternehmen werden von ihren Kindern still beobachtet und wirken in gleicher Intensität wie aktive Erziehungshandlungen. Kinder nehmen die unterschiedlichen Rollen und Funktionen der Eltern in beiden Systemen wahr. So hat das Unternehmen sowohl über die Präsentation der Eltern als auch über die (Nicht-)Anwesenheit in der Familie Auswirkungen. Diese aktive wie passive Präsenz des Unternehmens nehmen Kinder als Teilhaben am unternehmerischen Geschehen wahr und je nach Umgang hiermit formt dies die Eltern-Kind-Beziehung positiv oder negativ. Das Unternehmen kann an dieser Stelle auch als emotionale und/oder zeitliche Konkurrenz verstanden werden und als Resultat können Aufmerksamkeit und Anerkennung angestrebt werden. Handlungen und Äußerungen der erwachsenen Familienmitglieder werden beobachtet und daraus wird die Bedeutsamkeit des Unternehmens und folglich der Familie abgeleitet. Das Unternehmen wird als Teil der elterlichen Persönlichkeit, ihrer Lebenswelt, des erzieherischen Handelns und der kindlichen Rollenzuschreibung wahrgenommen. Diese komplexe Wahrnehmung und Einschätzung prägt das Eltern-Kind-Verhältnis maßgeblich (Stamm 2013, 195–196). Mit Beginn der Pubertät setzen sich Jugendliche kritisch mit der ihnen präsentierten Lebensweise und der eigenen Rollenzuschreibung auseinander. Diese Reflexionsarbeit hat Einfluss auf die Identitätsfindung und ist eine zentrale Entwicklungsaufgabe. Die eigene Situation wird mit der der Eltern und Großeltern, aber auch mit der von Gleichaltrigen verglichen und in Bezug zu den eigenen biografischen Erwartungen gesetzt (Stamm 2013, 197–198, 200).

3.5.4 Grenzen zwischen Unternehmen und Familie

Stamm (2013, 243) verdeutlicht in ihrer Ausarbeitung über das Aufwachsen in Unternehmerfamilien, dass durch einen stetigen Verhandlungs- und Verarbeitungsprozess (der eigenen Lebenserfahrungen) gelebte Grenzen zwischen Familie und Unternehmen bestehen. Durch den Besitz eines Familienunternehmens entsteht sowohl zum Betrieb als auch zu den anderen Familienmitgliedern eine soziale und räumliche Nähe, welche für alle Beteiligten ein angemessenes Maß einnehmen muss. Meist bindet das Unternehmen die Familie auch an einen bestimmten Wohnort; wie jedoch die Grenze zwischen Unternehmen und Unternehmerfamilie gezogen wird, variiert ganz individuell von Familie zu Familie und über die Zeit hinweg. So entstehen unterschiedlichste Formen der alltäglichen Lebensführung, welche sich durch Routinen, Gewohnheiten und Absprachen herausbilden. Stamm (2012, 244–246) führt hierzu in Anlehnung an Birley et al. (1999, 603–605) drei Typen der Lebensführung in Unternehmerfamilien auf: (1) *Verschmelzung*: Familien, die diesem Typus angehören, sehen das Unternehmen als einen natürlichen Raum der Familie. Sie gehen davon aus, dass eine enge Bindung und Beteiligung der Familienmitglieder das Familienunternehmen leistungsfähig und robust macht. Operative Nachfolger werden in der Regel aus der Familie gewählt und das Eigentum wird ausschließlich an Familienmitglieder übertragen. Hierzu werden die Kinder und Jugendlichen früh in das Unternehmen miteinbezogen und müssen eine entsprechende Verantwortung übernehmen. Die Grenzen zwischen Familie und Unternehmen verschwimmen. (2) *Festung*: Familien, die diesem Typus angehören, haben eine konträre Einstellung zu denen des ersten Typus und vertreten die Meinung, dass die Nachkommen erst in höherem Alter Anteile am Unternehmen erhalten sollen. Dies muss zudem nicht in einem gleichen Verhältnis stattfinden. Nicht alle Familienmitglieder sind berechtigt, finanziell von dem Unternehmen zu profitieren. Weder eine Anstellung im Betrieb noch eine finanzielle Zuwendung sind selbstverständlich. Es werden klare Grenzen zwischen Unternehmen und Familie gezogen. Im familiären Alltag wird das Unternehmen nicht thematisiert. (3) *Zwei Kerne*: Die hier vertretenen Familien gelten als »Jongleure von Familie und Unternehmen« (Stamm 2013, 245). Im Gegensatz zu den zuvor erläuterten Familientypen polarisieren sich diese nicht in eine der beiden Richtungen. Eine gute Balance zwischen Unternehmen und Familie wird gehalten und die Grenze zwischen diesen ist durchlässig.

3.5.5 Kontakt und Mitarbeit im Familienunternehmen

Die Analyse von Stamm (2013, 188–193) zeigt, dass, je nach Abgrenzung der Familie zum Unternehmen, Kinder aus Unternehmerfamilien früh in Kontakt mit den Menschen des Unternehmens treten. Dies können sowohl Mitarbeiter als auch Lieferanten und Kunden sein. Diese Art der Interaktion ist ein zentrales Merkmal des kindlichen Erlebens. Sie fühlen sich dazugehörig und wertgeschätzt, ihr Kreis der Bezugspersonen erweitert sich und sie werden Teil des unternehmerischen Geschehens. Zudem bietet der Umgang mit Personen des Unternehmens eine Bühne für die Eltern-Kind-Beziehung und die Chance auf zusätzliche elterliche Aufmerksamkeit. Die im Alltag erlangten Rollen- und Gruppendifinitionen werden in unternehmerischen Situationen angewendet und sie bekommen den Status des »Unternehmerfamilienmitgliedes«. Die »Grenze zur Erwachsenenwelt« (Stamm 2013, 190) verschwimmt und scheint für die Kinder überwindbar. Im Umkehrschluss wird das Unternehmen aber auch als erweiterter familiärer Raum wahrgenommen, der Ort und Thema familialen Handelns ist (Stamm 2013, 201).

Zusätzlich zu den aktiven Erlebnissen im Familienunternehmen wird dieses durch Erzählungen und die alltägliche Kommunikation mit in die Familie hineingetragen (Stamm 2012, 191).

Ab einem angemessenen Alter können die Kinder und Jugendlichen beginnen, im familiären Betrieb mitzuarbeiten, sodass sie das Gefühl entwickeln, Bestandteil der Erwachsenenwelt und des Familienunternehmens zu sein. Das Unternehmen bietet so einen Raum, in dem sich das Kind entfalten kann; hierbei spielen Freiwilligkeit und spielerisches Interesse für die kindliche Wahrnehmung eine ausschlaggebende Rolle. Wird die Bindung an das Unternehmen als Verpflichtung und als selbstverständlich aufgenommen, kann dies die Eltern-Kind-Beziehung nachhaltig negativ beeinflussen (Stamm 2013, 191–193).

3.6 Zwischenfazit

Die hier dargestellten Besonderheiten von Unternehmerfamilien verdeutlichen die Relevanz für Forschung und Praxis. Es wird ersichtlich, wie wichtig die Sozialisation von betroffenen Kindern und Jugendlichen für den Bestand von Familienunternehmen ist. Dementsprechend ist Forschung in diesem Themenfeld unerlässlich.

Die Tatsache, dass das Unternehmen eine tragende Rolle in der Phase der Kindheit und Jugend einnimmt, wird nach Stamm (2013, 191) in der Literatur bisher stark unterschätzt. Kinder und Jugendliche erleben das Unternehmen als festen Bestandteil des familiären Alltags und der Zusammenhang von Familie, Arbeit und Anerkennung ist unmittelbar greifbar (Stamm 2013, 191–192). Dies

wird durch eine Studie von Schmitt-Rodermund & Schröder (2009) verdeutlicht: 31 Prozent der Unternehmerkinder gehen täglich in den Betrieb, 22 Prozent mehrfach die Woche, 18 Prozent mehrfach im Monat und nur 4 Prozent nie (Stamm 2013, 192).

Hier wird erneut deutlich, wie wichtig eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Sozialisation von Kindern aus Unternehmerfamilien ist.

Zusätzlich entstehen durch moderne Lebensformen (gleichgeschlechtliche Ehen, Patchwork-Familien etc.) andere Umgangsformen mit dem Unternehmen, eine Distanz zu diesem scheint häufiger aufzutreten. Grenzen zwischen privatem und unternehmerischem Leben können womöglich leichter geschaffen werden. Zudem kann das Unternehmen Grund für Änderungen der Lebensform sein (bspw. Scheidungen) und damit negativ behaftet werden (Stamm 2013, 202). All diese Aspekte müssen in der Forschung rund um Unternehmerfamilien berücksichtigt werden.

In der hier vorliegenden Arbeit soll nun überprüft werden, inwiefern durch die zuvor dargestellte spezifische Sozialisation und Erziehung in Unternehmerfamilien die kindliche Resilienzentwicklung (sowohl positiv als auch negativ) beeinflusst werden könnte. Im folgenden Kapitel wird hierzu zunächst die Grundlage der Resilienztheorie dargestellt, um auf den empirischen Forschungsteil (Kapitel 5) vorbereitend ein Grundverständnis für die kindliche Resilienzentwicklung aufbauen zu können.

4 Resilienz

In der Zeit der Entwicklung und Sozialisation ist die Beeinflussbarkeit und Verwundbarkeit (Vulnerabilität) von Kindern und Jugendlichen besonders ausgeprägt. Dies stellt eine Gefahr für die emotionale Entwicklung dar und lässt eine Ableitung von Risikofaktoren aus den individuellen Sozialisationsbedingungen zu. Diese behindern die kindliche Entwicklung und können im Extremfall psychopathologische Folgen haben. So genannte Schutzfaktoren stehen dem gegenüber: Bereits im Kleinkindalter können Kinder aktiv in ihre Lebenswirklichkeit einwirken, sodass Risikofaktoren abgemildert oder sogar außer Kraft gesetzt werden können (Ahnert 2013, 75). Der Resilienzbe­griff beschreibt somit, wie bereits in der Einleitung dieser Arbeit erläutert, die individuelle Widerstandsfähigkeit gegen den Einfluss von Risikofaktoren (Niebank & Petermann 2002, 83) und wird nachfolgend umfänglich definiert.

Wie in den vorstehenden Kapiteln (2 und 3) ausführlich aufgezeigt wurde, existieren in Unternehmerfamilien aufgrund der Kopplung von Familie und Unternehmen besondere Sozialisationsbedingungen. Folglich liegen auch systemspezifische Risiko- und Schutzfaktoren im Sozialisationsprozess vor. Dies soll im folgenden Kapitel erläutert werden. Eine solche Betrachtung der Resilienz­faktoren in Unternehmerfamilien hat es bisher sowohl in der Forschung über Unternehmerfamilien und Familienunternehmen als auch in der Resilienz­forschung noch nicht gegeben. Somit ist bereits das nachfolgende Kapitel ein neuer Beitrag zum aktuellen Forschungsstand.

In der Forschung rund um die Entstehung und den Verlauf von psychischen Störungen sind spezifische Risiko- und Schutzfaktoren im Kindes- und Jugendalter von besonderem Interesse. Vor allem Menschen, die ein erhöhtes Risiko aufgrund widriger Lebensumstände vorweisen, werden in der Wissenschaft verstärkt betrachtet. In diesem Zusammenhang sind die Schutzfaktoren, welche die Anpassung eines Individuums an die Umweltbedingungen fördern, von hoher Relevanz. Bei Kindern zeigen nachteilige Einflüsse im Entwicklungsverlauf nicht immer die gleichen Auswirkungen. So scheinen bestimmte Kinder besonders anfällig für Risikofaktoren zu sein (hohe Vulnerabilität), andere hin-

gegen weisen eine besondere Widerstandfähigkeit auf (hohe Resilienz). Diese Widerstandsfähigkeit lässt sich anhand der vorliegenden Schutzfaktoren oder besonderen, persönlichen Resilienzfaktoren erklären (Niebank & Petermann 2002, 79).

Die systematische Forschung rund um das Phänomen der Resilienz begann Ende der 1970er Jahre in Großbritannien und Nordamerika und etablierte sich Ende der 1980er Jahre auch in Deutschland. In dieser Zeit entstand ein Perspektivwechsel in der Entwicklungspsychopathologie: Der Schwerpunkt psychologischen Vorgehens wurde von den Krankheiten und Risiken hin auf die Ressourcen und Schutzfaktoren verlagert. Dieser Paradigmenwechsel wurde maßgeblich durch Aaron Antonovsky reformiert, welcher den Begriff der Salutogenese⁷ prägte (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 13).

Die Resilienzforschung befasst sich sowohl mit den Kriterien, wie sich Resilienz entwickelt, welche Schutzfaktoren maßgeblich sind und welche Wirkungsmechanismen es gibt, als auch mit der Frage, wie Resilienz aktiv gefördert werden kann (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 14). Seit Beginn der Resilienzforschung wurden zahlreiche Längsschnittstudien durchgeführt, wobei folgende Studien die wohl bekanntesten in der Resilienzforschung (in Deutschland) darstellen: (1) Die Isle-of-Wight-Studie (Rutter 1987), (2) die Kauai-Studie⁸ (Werner & Smith 1982; 2001), die auch als Pionierstudie der Resilienzforschung gilt, (3) die Mannheimer Risikokinderstudie (Laucht, Schmidt & Esser 2000), (4) die Bielefelder Invulnerabilitätsstudie (Lösel & Bender 2008) und (5) die BELLA-Studie (Ravens-Sieberer & Bettge 2004; Ravens-Sieberer et al. 2002). Allen Studien ist gleich, dass sie sich mit risikobelasteten Kindern und der Frage auseinandersetzen, anhand welcher protektiven Faktoren sie sich trotz widriger

7 Die Salutogenese ist ein Modell der Gesundheitswissenschaft. Dieses stellt dar, wie Gesundheit entsteht und unter welchen Bedingungen sie erhalten werden kann (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 86). Die Kernaussage der Salutogenese und der Resilienz sind sehr ähnlich, bei beiden wird auf Ressourcen und Schutzfaktoren fokussiert, um herausfordernde Situationen bewältigen zu können. Die Salutogenese legt jedoch ihren Schwerpunkt auf den Erhalt der Gesundheit, wohingegen die Resilienz den Prozess der positiven Anpassung und Bewältigung ins Zentrum stellt (Rönnau-Böse & Fröhlich-Gildhoff 2020, 24).

8 Die Kauai-Studie von Emmy Werner und Ruth Smith wird auch als Pionierstudie der Resilienzforschung beschrieben und markiert den Beginn der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dieser Thematik (Zander 2011, 10). Die beiden Forscherinnen haben einen ganzen Jahrgang von neugeborenen Kindern auf der hawaiianischen Insel Kauai über 40 Jahre lang (1950er bis 1990er Jahre) wissenschaftlich begleitet. Diese Kinder waren außergewöhnlichen Belastungen ausgesetzt. Eine Mehrzahl der Probanden (ca. zwei Drittel) entwickelte im Lebensverlauf psychische Störungen oder abweichendes Verhalten. Ein kleiner Teil (ca. ein Drittel) entwickelte sich jedoch psychisch gesund, sie haben einen Weg gefunden, den Widrigkeiten in ihrem Entwicklungsprozess standzuhalten. Die Resilienzforschung befasst sich seitdem mit der Frage, welche Faktoren dazu geführt haben, dass sich diese Kinder psychisch gesund entwickeln konnten (Zander & Roemer 2016, 50).

Entwicklungsbedingungen psychisch gesund entwickeln können (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 14–17).

4.1 Definition und Merkmale

Unter dem ursprünglichen Begriff der *Resilienz* versteht man die Fähigkeit, sich von den negativen Folgen kindlicher Erfahrungen schnell zu erholen bzw. nach widrigen Lebensumständen im Kindes- und Jugendalter keine psychischen Schäden zu entwickeln. Sie ist die individuelle Widerstandsfähigkeit gegen den Einfluss von Risikofaktoren, die aufgrund sich immer wieder verändernder Entwicklungsbedingungen zeitlich nicht stabil ist (Niebank & Petermann 2002, 83). Resilienz stellt somit keine feste Eigenschaft dar, sondern vielmehr eine spezifische Weise von Handlungen und Orientierung, die im Lebensverlauf variieren kann (Hildenbrand 2016, 24–25): Wenn sich Personen also trotz gravierender Belastungen oder widriger Lebensumstände psychisch gesund entwickeln oder diese gar als Entwicklungschance nutzen, kann man von einer individuellen Resilienz sprechen, welche jedoch keine gleichbleibende, biologische Charaktereigenschaft ist, sondern vielmehr ein variabler und kontextabhängiger Prozess (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 9). Menschen können durchaus in dem einen Lebensabschnitt resilient sein, in einem anderen aber ist ihre Widerstandsfähigkeit wesentlich geringer (Niebank & Petermann 2002, 84). Resilienz entwickelt sich bei Kindern und Jugendlichen während der Sozialisation in einem Interaktionsprozess zwischen Individuum und Umwelt (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 10) und ist folglich ein »dynamischer Anpassungs- und Entwicklungsprozess« (Wustmann 2004, 28), sodass die individuelle Widerstandsfähigkeit sich im Laufe des Lebens verändern kann, keine stabile Einheit darstellt und nicht auf alle Lebensbereiche in gleicher Form übertragbar ist (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 10–11). Grundsätzlich kann Resilienz als »psychische Widerstandsfähigkeit gegenüber biologischen, psychologischen und psychosozialen Entwicklungsrisiken« (Wustmann 2004, 18) beschrieben werden.

Werner (2020a, 10) beschreibt die Begriffe »protektiv« und »schützend« als Faktoren bzw. Prozesse, die helfen, sich trotz eines vorhandenen Risikos normal zu entwickeln. Die Resilienz bzw. die individuelle Widerstandsfähigkeit ist nach Werner (2020a, 10) das Produkt eines solchen schützenden Prozesses.

Die Bedeutung bzw. das Ergebnis einer »gesunden« oder gar »normalen« Entwicklung wird in den zuvor benannten, meist kurzfristig angelegten Längsschnittstudien auf vielfältige Weise definiert: So steht das Fehlen von Lern- und Verhaltensproblemen oder das erfolgreiche Bewältigen von Entwicklungsaufgaben im Zentrum der Aufmerksamkeit (Werner 2020a, 11).

Dem gegenüber steht die *Vulnerabilität*, sie beschreibt die Empfindlichkeit gegenüber Umweltbedingungen und beeinflusst, in welchem Ausmaß die Entwicklung eines Kindes durch das Auftreten von Risikofaktoren beeinträchtigt wird. Vulnerabilität ist vereinfacht gesagt das negative Gegenstück zur Resilienz. So reichen bei einer hohen Vulnerabilität schon wenige Risikofaktoren aus, damit ein negativer Entwicklungsverlauf stattfindet (Niebank & Petermann 2002, 83).

4.2 Der Resilienzbegriff im Themenbereich der Unternehmerfamilien

Der Resilienzbegriff wurde im Laufe der Zeit auch in Fachrichtungen jenseits der Psychologie überführt und fachfremd, in etwas anderer Bedeutung, verwendet (vgl. beispielhaft Plate & Groth 2010; Wink 2016). In der Thematik der Familienunternehmen und vor allem im Bereich der Sozialisation von Kindern und Jugendlichen in Unternehmerfamilien lässt sich der Resilienzbegriff besonders gut integrieren. Die spezifischen Sozialisationsbedingungen der hier erläuterten Familiensysteme (vgl. Stamm 2013; Caspary 2018) lassen sich darauf zurückführen, dass im Laufe der Sozialisation andere Risiko- und Schutzfaktoren vorliegen als bei Nicht-Unternehmerfamilien bzw. eine andere Gewichtung dieser Faktoren vorhanden ist.

Von bestimmten Familienkonstellationen und Sozialisationsbedingungen wird a priori angenommen, dass sie einen negativen Einfluss auf die kindliche Entwicklung haben und somit möglicherweise psychopathologische Folgeschäden verursachen. Exemplarisch können hier Familien genannt werden, die von nur einem Elternteil geführt werden (Scheidung, Tod, schwere Erkrankung des anderen Elternteils), die sich in massiven Konfliktsituationen befinden oder die an Ressourcenmangel leiden (z. B. Armut) (Ahnert 2013, 79).

In der Literatur wird die spezifische Sozialisation in Unternehmerfamilien bezogen auf die individuelle Resilienzentwicklung nicht näher erläutert. Jedoch tragen Kinder und Jugendliche aus eben diesen Familien, beispielsweise durch eine mögliche Übernahme des Familienunternehmens, eine hohe Verantwortung für das Unternehmen selbst, aber auch für die Mitglieder der Großfamilie. Dies kann beispielsweise eine besondere psychische Belastung darstellen. Hierfür bedarf es einer erhöhten Resilienz, um der Aufgabe gerecht werden zu können, ohne dass eine solche psychische Belastung zu hoch für den Einzelnen wird. Es stellt sich somit die Frage, wie es Kindern aus Unternehmerfamilien gelingt, mit möglicherweise erhöhten Anforderungen und Stressoren gesund umgehen zu

können und inwiefern die Unternehmerfamilien Schutzfaktoren bieten (können), um die individuelle Resilienz der Kinder explizit zu stärken.

Gleichzeitig wird deutlich, dass der Aspekt, inwiefern Familien ihrer Sozialisationsfunktion gerecht werden, nicht nur auf Familien mit einer mangelhaften Ressourcenlage übertragbar ist. Auch jene Familien, die einen hohen Bildungsstand und einen hohen ökonomischen Standard besitzen, sind Einflüssen ausgesetzt, die ein Risiko für die kindliche Entwicklung darstellen können und einer erhöhten Resilienz bedürfen. Hierbei ist nach Ahnert (2013, 81) beispielsweise die Orientierung an neuen Werten und Normen in Akkulturationsprozessen, d. h. in Anpassungsprozessen an eine bestimmte Kultur, zu nennen. Gerade dieser Aspekt ist in Bezug auf Unternehmerfamilien besonders interessant, da hier Werte, Normen und Regeln zweier (Ko-)Systeme (Familiensystem und das System des Familienunternehmens) parallel wirken und es von den Kindern und Jugendlichen von klein an erlernt werden muss, diese zu differenzieren.

Der Einfluss von Erziehung, Bildung, Familie und sozialen Netzwerken hat eine hohe Relevanz bei der Ausbildung von Resilienz (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 11) und ist aus diesem Grund für die Thematik der Sozialisation in Unternehmerfamilien von besonderem Interesse. Zudem wird der Resilienz auch die Fähigkeit der beständigen Kompetenz unter akuten Stresssituationen zugeordnet (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 11), welche in dem hier angesprochenen Themenbereich ebenfalls hervorgehoben werden sollte. Wustmann (2004, 20) betont insbesondere den »Erwerb bzw. Erhalt altersangemessener Fähigkeiten und Kompetenzen« und die »erfolgreiche Bewältigung von altersspezifischen Entwicklungsaufgaben«, welche in Unternehmerfamilien im Vergleich zu Nicht-Unternehmerfamilien stark variieren können. So ist beispielsweise das Auftreten von Dilemmata und Paradoxien in Unternehmerfamilien häufiger vorzufinden als in Nicht-Unternehmerfamilien (vgl. Kapitel 2.1.4), sodass sich die Frage stellt, wie Kinder mit eben diesen psychisch umgehen. Die spezifische Sozialisation in Unternehmerfamilien und ihrem familiären Netzwerk beeinflusst die individuelle Resilienzentwicklung von Unternehmernkindern maßgeblich. Um eine Krisensituation als Anlass für Entwicklung nutzen zu können, wird in dieser auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zurückgegriffen (Welter-Enderlin 2006, 13). Die Vermittlung von Fähigkeiten und Kompetenzen innerhalb einer Unternehmerfamilie unterscheidet sich aufgrund der Koexistenz von Familie und Unternehmen von der in einer Nicht-Unternehmerfamilie. Dies kann die Resilienzentwicklung der betroffenen Kinder und Jugendlichen beeinflussen und soll hier genauer betrachtet werden. Der dynamische oder kompensatorische Prozess positiver Anpassung beim Auftreten von Belastungsfaktoren (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 13), die bspw. bei der Führung eines Familienunternehmens und der Verantwortung für dieses und damit auch für die Großfamilie häufiger vorkommen als

bei Nicht-Unternehmerfamilien, können an dieser Stelle als Beispiel genannt werden.

Stressoren, d.h. Belastungsfaktoren, können in Familien immer auf verschiedenen Ebenen auftreten: auf der Elternebene, der familiären Ebene, der Kindebene und der sozialen Ebene (Lenz 2017, 323). Diese transgenerationale Betrachtungsweise findet in Unternehmerfamilien besonders gute Anwendung, da aufgrund des gemeinsamen Familienunternehmens Stressoren auf andere Generationen übertragen werden können. Probleme, Konflikte und Belastungen werden weitergegeben und müssen innerhalb der unterschiedlichen Generationen sowohl im Familiensystem als auch im Unternehmen bearbeitet werden.

Retzlaff et al. (2006, 37) sprechen zudem von einer sogenannten Familienresilienz. Unter diesem systemischen Begriff wird ein dynamischer Prozess verstanden, der dem Familiensystem als funktionale Einheit hilft, Krisensituationen und dauerhafte Belastungen zu überstehen. Soziokulturelle sowie sozioökonomische Rahmenbedingungen beeinflussen diesen Prozess maßgeblich. Folgende Schlüsselprozesse fördern die Familienresilienz und dienen als Schutzfaktoren: Kohäsion der Familie, familiäre Flexibilität, Kommunikation und die Bedeutungsgebung der Belastungssituation. Das Familienresilienzmodell nach Walsh (2003) legt bei der Bewältigung familiärer Belastung den Fokus auf das familiäre Glaubenssystem und insbesondere das Gefühl der Sinnhaftigkeit und Kohärenz⁹. Die internen Familienprozesse haben eine große Bedeutung für den Resilienzprozess und damit für die Entwicklung protektiver Mechanismen zur Bewältigung der Belastungssituation. Es wird davon ausgegangen, dass Familien in anhaltenden Stress- und Belastungssituationen individuelle Ressourcen mobilisieren und sich neu organisieren, um eine neue Balance zu finden. Besonders bedeutsam ist in diesem Sinne das Kohärenzgefühl der gesamten Familie: Die Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit der akuten Belastung führen dazu, mit dieser gesund umgehen zu können und keine psychischen Folgeschäden zu entwickeln. Das sogenannte Familienkohärenzgefühl ist eine motivationale und kognitive Grundhaltung, welche das Bewältigungsverhalten und die Anpassung an die Belastungssituation des Familiensystems modelliert (Retzlaff et al. 2006, 37–39). Hurrelmann (2016, 23) unterscheidet in Anlehnung an Hawley & DenHaan (1996) zudem zwei Perspektiven der Familienresilienz: Auf der einen Seite kann Resilienz als individueller Faktor betrachtet werden, sodass die Familie als Kontext beschrieben wird, der entweder protektiv oder als Risiko auf das

9 Unter dem Begriff der Kohärenz versteht man ein Wahrnehmungs- und Beurteilungsmuster. Durch eine spezifische Grundhaltung kann ein Individuum sich dem Leben und den Herausforderungen gewachsen fühlen. Zudem wird der Bewältigung von Problemen, Krisen und Entwicklungsaufgaben eine Sinnhaftigkeit zugeschrieben (Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse 2011, 85).

Individuum einwirkt. Auf der anderen Seite kann Resilienz aber auch als Systemqualität der Familie gesehen werden.

In Unternehmerfamilien ist eine familienübergreifende Betrachtung des Resilienzbegriffs notwendig, da unternehmerische Belastungen immer die gesamte Familie betreffen und diese generationsübergreifend bearbeitet werden müssen. Haben eben jene Familiensysteme eine hohe Familienresilienz und damit einhergehend eine hohes Familienkohärenzgefühl, können sie vorhandene Ressourcen sinnvoll nutzen, Coping-Strategien¹⁰ zielführend einsetzen und zu einem für die Familie und das Unternehmen günstigen Anpassungsergebnis gelangen. Dennoch bildet die Unternehmerfamilie für die einzelnen Mitglieder auch einen (Sozialisations-) Kontext, der sowohl protektiv als auch als Risiko auf das Individuum wirken kann.

4.3 Risiko- und Schutzfaktoren und ihre Wechselwirkungen

Liegt eine Vielzahl an Risikofaktoren vor, so erhöht sich nachweislich die Auftretenswahrscheinlichkeit von psychischen Störungen im Kindes- und Jugendalter. Schutzfaktoren stehen dem gegenüber und fördern die Entwicklung der individuellen Resilienz (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 19). Hildenbrand (2016, 22) betont, dass die Resilienz von Individuen nur dann entstehen und sich weiterentwickeln kann, wenn Belastungen und Scheitern, d. h. Risikofaktoren, vorhanden sind.

Darüber hinaus beeinflussen sich diese Risiko- und Schutzfaktoren auch gegenseitig (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 19).

4.3.1 Das Risikofaktorenkonzept

Durch die Forschung von Pädagogen, Psychologen, Psychiatern und Soziologen ist bereits eine Vielzahl an biologischen, psychologischen und sozialen Risikofaktoren wissenschaftlich belegt (Werner 2020a, 10). Das Risikofaktorenkonzept nimmt genau diese Faktoren und Lebensbedingungen in den Fokus, da sie die Entwicklung im Kindes- und Jugendalter gefährden, beeinträchtigen und sogar zu psychischen Störungen führen können. Risikofaktoren sind somit Merkmale, die krankheitsbegünstigend, risikoerhöhend und entwicklungshemmend wirken und damit eine Gefahr für die kindliche Entwicklung darstellen (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 20).

10 Coping-Strategien oder auch -mechanismen beschreiben Reaktionen bzw. Bewältigungsbe-mühungen auf Stress und belastende Ereignisse (Berking 2010, 6).

Da ein Kind und seine Umwelt sich in einer komplexen Wechselwirkung miteinander befinden, beeinflussen die Risiko- und Schutzfaktoren ein Kind in vielfacher Weise. Kindbezogene Risikofaktoren/Vulnerabilitätsfaktoren sind vor allem genetische Dispositionen und Merkmale (Aktivitätsniveau, Ablenkbarkeit, Intelligenz etc.) und bestimmen in ihrer Ausprägung das Ausmaß der Empfindlichkeit für Risikofaktoren aus der spezifischen Umwelt, d.h. der kindlichen Vulnerabilität. Diese Risikofaktoren aus der kindlichen Umwelt können auch als Stressoren bezeichnet werden, welche sich maßgeblich auf sozioökonomische, gesellschaftliche und familiäre Belastungen beziehen (Petermann & Petermann 2013, 1).

Bei diesem Konzept wird also zwischen Vulnerabilitätsfaktoren und Risikofaktoren differenziert: (1) *Vulnerabilitätsfaktoren* stellen all jene Faktoren dar, die die biologischen und psychologischen Merkmale des Kindes umfassen. Hierbei wird noch einmal zwischen primären Vulnerabilitätsfaktoren, die von Geburt an vorhanden sind (prä-, peri- und postnatale Faktoren, neuropsychologische Defizite, psychophysiologische Faktoren, genetische Merkmale, chronische Erkrankungen, Temperament, kognitive Fähigkeiten), und sekundären Vulnerabilitätsfaktoren, die in der Interaktion mit der Umwelt erworben werden (unsichere Bindungsorganisation, geringe Fähigkeit zur Selbstregulation), unterschieden. (2) *Risikofaktoren* entstehen in der psychosozialen Umwelt des Kindes. Dies können beispielsweise sein: niedriger sozioökonomischer Status, familiäre Problematiken (Drogenkonsum, Trennung der Eltern, psychische Störung etc.), niedriges Bildungsniveau, Erziehungsdefizite, Migrationshintergrund, soziale Isolation, Kriminalität, sehr junge Elternschaften, traumatische Erlebnisse etc. Es muss betont werden, dass nicht alle Risikofaktoren automatisch eine Entwicklungsgefährdung darstellen und je nach Faktor das Risiko einer bleibenden Beeinträchtigung massiv variiert. Zudem hängt die Auswirkung der Risikofaktoren auch von der jeweiligen Entwicklungsphase ab, in der sich das Kind/der Jugendliche zu dieser Zeit befindet (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 20–24).

In welcher Weise die oben aufgeführten Vulnerabilitäts- und Risikofaktoren wirken, hängt von den spezifischen Wirkmechanismen untereinander ab: So spielen die Kumulation/Anhäufung und die Dauer/Kontinuität der Belastungen, die Abfolge der Ereignisse, das Alter und der Entwicklungsstand des Kindes, das Geschlecht sowie die subjektive Bewertung der Risikobelastung eine maßgebliche Rolle für die Wahrscheinlichkeit einer durch die Risikofaktoren bedingten, negativen kindlichen Entwicklung (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 24–26).

Wichtig ist zudem die Unterscheidung von normativen Krisen/Risikofaktoren und nicht-normativen Krisen/Risikofaktoren. Ersteres sind all jene Übergänge/Lebensereignisse, die zu einer Entwicklung unumgänglich dazugehören. Dies sind bspw. Eintritt in den Kindergarten, Übergang in die Schule oder aber auch

der Übergang ins Erwachsenenalter mit dem Auszug von zuhause. Man spricht hierbei auch von »lebenszyklisch erwartbaren Übergängen« (Hildenbrand 2016, 26). Die nicht-normativ kritischen Lebensereignisse sind im Gegensatz dazu all jene Lebensereignisse, die nicht vorhersehbar und damit unerwartet auftreten und das Individuum stark belasten. Beispiele hierfür können sein: die Scheidung/ Trennung der Eltern, Verlust einer wichtigen Bezugsperson oder die schwere Erkrankung eines Familienmitglieds (Hölzle 2011b, 74; Hildenbrand 2016, 25–26). Die Bewältigung normativer Krisen über Generationen hinweg bildet Handlungs- und Orientierungsmuster, auf die zurückgegriffen werden kann. Die Erfahrungen älterer Familienmitglieder helfen somit, die lebenszyklisch erwartbaren Übergänge zu bewältigen. Dies bildet zusätzlich ein Schema, welches die Bewältigung der nicht-normativen Krisen steuert. Somit ist die positive Bewältigung normativer Krisen Bedingung für die ebenfalls positive Bewältigung nicht-normativer Krisen. Über den gesamten Lebens- und/oder Familienzyklus können Bewältigungsmuster entwickelt und weitergegeben werden (Hildenbrand 2016, 26).

4.3.2 Das Schutzfaktorenkonzept

Das Schutzfaktorenkonzept fokussiert all jene Faktoren, die protektiv auf die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen wirken und das Auftreten von psychischen Störungen oder einer kritischen Entwicklung mindern oder sogar verhindern und gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit einer positiven Entwicklung erhöhen (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 27).

Werner (2020a, 12–15) unterscheidet zwischen *schützenden Faktoren im Kind, in der Familie und in der Gemeinde*. Die »lebensbegünstigenden Eigenschaften« (Werner 2020a, 12) *des Kindes* sind Temperamenteigenschaften, die eine positive Reaktion bei den Bezugspersonen auslösen, eine geringe Schmerzempfindung, positive Immunmechanismen, eine hohe Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit, Kommunikations- und praktische Problemlösefähigkeiten, ein spezielles Interesse oder Hobby, eine hohe Intelligenz und schulische Kompetenzen, die Fähigkeit, zu überlegen und zu planen, sowie der positive Umgang mit frustrierenden Situationen (Werner 2020a, 12–13). *Schützende Faktoren innerhalb der Familie* sind »eine enge Beziehung zu mindestens einer kompetenten und stabilen Person« (Werner 2020a, 13), um ein grundlegendes Vertrauen aufbauen zu können, die Position des Erstgeborenen, eine hohe Schulbildung der Mutter sowie die mütterliche Kompetenz, mit Babys und Kleinkindern umgehen zu können, eine weitere stabile Person innerhalb der Familie als Identifikationsmodell sowie als stabile Pflegeperson, eine angemessene Erziehungsorientierung sowie das Vorhandensein einer religiösen Überzeugung (Werner 2020a,

13–14). Als *Schutzfaktoren in der Gemeinde* sind stabile Beziehungen zu Erwachsenen innerhalb des direkten sozialen Umfeldes, Freunde aus stabilen Familien sowie ein kompetenter »Lieblingslehrer« (Werner 2020a, 15) als Rollenmodell zu benennen (Werner 2020a, 15). Durch ein kontinuierliches Zusammenspiel der schützenden Faktoren im Kind und in seinem sozialen wie familiären Umfeld kann Resilienz aufgebaut werden. In der Kauai-Studie zeigte sich jedoch, dass der Einfluss der Schutzfaktoren in den verschiedenen Entwicklungsstufen variiert. So sind die Temperamenteigenschaften und der Gesundheitszustand im Säuglingsalter besonders ausschlaggebend, im Grundschulalter sind es jedoch verstärkt die Kommunikations- und Problemlösefähigkeiten (Werner 2020a, 15–16).

Bei diesem Konzept wird zwischen förderlichen Bedingungen und Schutzfaktoren unterschieden: (1) *Förderliche Bedingungen* haben eine protektive Wirkung, auch wenn kein erhöhtes Risiko einer negativen Entwicklung vorliegt. (2) *Schutzfaktoren* hingegen mildern Risikosituationen ab. Um positiv wirken zu können, muss eine Gefahrensituation vorliegen und die Schutzfaktoren müssen zeitlich vor den Risikofaktoren auftreten. Es wird zwischen vier Kategorien protektiver Faktoren unterschieden: (a) generelle protektive Faktoren, welche eine unmittelbare, förderliche Auswirkung haben, (b) stabilisierende protektive Faktoren, welche bei steigendem Risiko stabilisierend auf die bereits vorhandene Kompetenz wirken, (c) ermutigende protektive Faktoren, welche das Individuum darin bestärken, sich mit den Stressfaktoren auseinanderzusetzen, und die damit die Stresskompetenzen fördern, und (d) protektive, aber reaktive Faktoren, welche generell positive Auswirkungen haben, jedoch bei einem hohen Risiko nur in einem geringen Maß wirken (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 27–28).

In der hier vorliegenden Arbeit wird sich maßgeblich an den von Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse (2011, 29–30) übersichtlich dargestellten, empirisch belegten Schutzfaktoren orientiert. Um diese leicht erfassbar und die Grundlage des Forschungsprojekts (Kapitel 5) gut verstehbar machen zu können, werden diese nachfolgend tabellarisch dargestellt.

Empirisch belegte Schutzfaktoren zur Resilienzentwicklung im Kindes- und Jugendalter
1) Individuelle Eigenschaften des Kindes (Personale Ressourcen)
a) Kindbezogene Faktoren
– Positive Temperamenteigenschaften
– Intellektuelle Fähigkeiten
– Erstgeborenes Kind
– Weibliches Geschlecht

(Fortsetzung)

Empirisch belegte Schutzfaktoren zur Resilienzentwicklung im Kindes- und Jugendalter
b) Resilienzfaktoren
- Selbstwahrnehmung
- Selbstwirksamkeit
- Selbststeuerung
- Soziale Kompetenzen
- Umgang mit Stress
- Problemlösefähigkeiten
2) Mikrosoziale Faktoren in der direkten Umwelt des Kindes (Soziale Ressourcen)
a) Faktoren innerhalb der Familie
- Mindestens eine stabile Bezugsperson, die Vertrauen und Autonomie fördert
- Autoritativer/demokratischer Erziehungsstil
- Zusammenhalt, Stabilität und konstruktive Kommunikation in der Familie
- Enge Geschwisterbindung
- Altersangemessene Verpflichtungen im Haushalt
- Harmonische Paarbeziehung der Eltern
- Unterstützendes familiäres Netzwerk
- Hoher sozioökonomischer Status
b) Faktoren in den Bildungseinrichtungen
- Klare, transparente und konsistente Regeln und Strukturen
- Wertschätzendes Klima (Wärme/ Respekt/Akzeptanz)
- Hoher, angemessener Leistungsstandart
- Positive Verstärkung der Leistungen und Anstrengungsbereitschaft
- Positive Peerkontakte/ positive Freundschaftsbeziehungen
- Förderung von Basiskompetenzen (Resilienzfaktoren)
- Zusammenarbeit mit dem Elternhaus und anderen sozialen Institutionen
3) Faktoren innerhalb des Makrosystems
- Kompetente und fürsorgliche Erwachsene außerhalb der Familie, die Vertrauen fördern, Sicherheit vermitteln und als positive Rollenmodelle dienen
- Ressourcen auf kommunaler Ebene (Familienbildung, Beratungsstellen, Frühförderstellen, Gemeindeförderung)
- Gute Arbeits- und Beschäftigungsmöglichkeiten
- Vorhandensein potentieller Rollenmodelle, Normen und Werte in der Gesellschaft

Tabelle 2: Schutzfaktoren zur Resilienzentwicklung. Quelle: Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse (2011, 29–30)

Wie die Schutzfaktoren wirken, hängt, wie auch bei dem Risikofaktorenkonzept, von spezifischen Wirkmechanismen ab. So müssen das Alter, das Geschlecht und

der kulturelle Hintergrund stets mitbetrachtet werden, zudem können die einzelnen Schutzfaktoren nicht unabhängig voneinander bewertet werden. Es gilt die kumulative Wirkweise: Je mehr Schutzfaktoren vorhanden sind, desto höher ist die protektive Wirkung dieser (Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse 2011, 30).

4.3.3 Wechselwirkungen

Eine wichtige Erkenntnis der Forschung rund um die kindliche Resilienzentwicklung ist die Tatsache, dass Risiko- und Schutzfaktoren nicht einfach gegeneinander aufgerechnet werden können. Dies liegt unter anderem daran, dass es Faktoren mit stärkerem Einfluss auf die kindliche Entwicklung gibt als andere. Zudem ist auch nicht immer klar abzugrenzen, ob es sich um einen Schutz- oder einen Risikofaktor handelt, hierzu müssen die konkreten und individuellen Lebensbedingungen genau betrachtet werden (Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse 2011, 30–31). Hildenbrand (2016, 26) fasst dies prägnant zusammen: »Was heute sich als resilient darstellt, kann sich morgen als Risikofaktor herausstellen.« Ein Merkmal wirkt immer dann protektiv, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind: (1) es liegt eine risikoe erhöhende Situation vor, (2) durch die vorhandenen Schutzfaktoren wird dieses Risiko verringert und (3) die risikomindernden Schutzfaktoren hatten schon vor Einsetzen der risikoe erhöhenden Situation Bestand und mildern diese ab (Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse 2011, 30–31).

In Bezug auf Luther & Zelazo (2003) betont Werner (2020b, 82) analog dazu, dass Resilienz nicht direkt gemessen werden kann, sondern nur auf Basis eines »Zwei-Komponenten-Konstrukts von Risiko und positiver Anpassung« (Werner 2020b, 15) erschlossen werden kann.

4.4 Resilienzfaktoren

Die Schutzfaktoren auf personaler Ebene (vgl. Kapitel 4.3.2) werden als Resilienzfaktoren bezeichnet und haben eine besondere Bedeutung, da sie maßgeblich zu der erfolgreichen Bewältigung von Krisen und Belastungen beitragen (Rönna-Böse & Fröhlich-Gildhoff 2020, 19). Sechs Kompetenzen lassen sich auf personaler Ebene als besonders relevant hervorheben: Selbst- und Fremdwahrnehmung; Selbststeuerung/-regulation; Selbstwirksamkeit; soziale Kompetenz; Umgang mit Stress/aktive Bewältigungskompetenzen und Problemlösen (Rönna-Böse & Fröhlich-Gildhoff 2020, 19–21; Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse 2011, 40).

Resilienzfaktoren werden definiert als »Eigenschaften, die das Kind in der Interaktion mit der Umwelt sowie durch die erfolgreiche Bewältigung von altersspezifischen Entwicklungsaufgaben im Verlauf erwirbt; diese Faktoren haben bei der Bewältigung von schwierigen Lebensumständen eine besondere Rolle« (Wustmann 2004, 46).

Die oben aufgezeigten sechs Resilienzfaktoren stehen in einem engen Zusammenhang zueinander und können nicht unabhängig voneinander betrachtet werden, da sie nur in ihrem Zusammenspiel der psychischen Komplexität eines Menschen gerecht werden. Da diese Faktoren ausschlaggebend sind für die Ausbildung von Resilienz, bilden sie die Grundlage für Präventions- und Interventionsprogramme (Rönnau-Böse & Fröhlich-Gildhoff 2020, 19; Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 40–41). Die nachfolgende getrennte Darstellung der Faktoren hat, wie oben aufgeführt, eine rein analytische Funktion (Rönnau-Böse & Fröhlich-Gildhoff 2020, 19) und soll aufgrund der hohen Bedeutsamkeit die Resilienzfaktoren nach Rönnau-Böse & Fröhlich-Gildehoff (2020, 20–21) genauer erläutern:

- (1) Die *Selbstwahrnehmung* beschreibt die Fähigkeit, eigene Emotionen, Handlungen und Gedanken ganzheitlich wahrnehmen zu können. Die *Fremdwahrnehmung* dagegen bezieht sich auf die Wahrnehmung der Gefühle anderer und die Fähigkeit, sich in deren Gedanken- und Gefühlswelt hineinversetzen zu können.
- (2) Bei der *Selbstregulierung* handelt es sich um eine Fähigkeit, bei der eigene innere Gefühls- und Spannungszustände bewusst hergestellt und aufrechterhalten werden können. Zudem kann ihre Dauer und die Intensität beeinflusst werden, sodass auch die damit einhergehenden Verhaltensweisen und physiologischen Reaktionen reguliert werden können.
- (3) Der Resilienzfaktor der *Selbstwirksamkeit* beschreibt das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und somit die Überzeugung, durch das eigene Handeln seine Ziele erreichen zu können.
- (4) Mit einer vorhanden *sozialen Kompetenz* können soziale Situationen eingeschätzt und adäquat auf diese reagiert werden. Sich in diesen Situationen behaupten, Konflikte lösen sowie empathisch, aktiv, kommunikativ und angemessen auf andere eingehen zu können sind beispielsweise Fähigkeiten der sozialen Kompetenz.
- (5) Der *Umgang mit Stress* bzw. die *aktive Bewältigungskompetenz* gibt an, wie gut stressige Situationen eingeschätzt, bewertet und reflektiert werden können, um dann diese Situation angemessen zu bewältigen.
- (6) Die Fähigkeit des *Problemlösens* zeigt an, wie gut schwierige Sachverhalte verstanden werden können, um auf diese, nach Rückgriff auf vorhandenes Wissen, bestmöglich reagieren zu können.

4.5 Resilienzförderung in Unternehmerfamilien

Aufgrund der gesonderten Sozialisation in Unternehmerfamilien werden auch die Schutz- und Risikofaktoren systemspezifisch mitbestimmt. Anhand des hier vorliegenden Forschungsprojekts sollen diese besonderen Schutz- und Risikofaktoren herausgearbeitet werden, um die Kinder und Jugendlichen aus dem hier fokussierten Familiensystem bestmöglich in ihrer individuellen Resilienzentwicklung unterstützen zu können.

Um die Resilienzentwicklung positiv beeinflussen zu können, muss man sowohl mit den Kindern und Jugendlichen als auch mit den Eltern präventiv arbeiten, sodass nicht erst in Krisensituationen Bewältigungsstrategien erarbeitet werden müssen. Resilienz kann zwar nicht direkt gefördert werden, durch die Modifikation spezifischer Umweltbedingungen im Rahmen von Therapie und Beratung können jedoch indirekt Bewältigungs- bzw. Coping-Mechanismen aufgebaut werden. So wird ein »gesünderer« Umgang mit den erlebten Belastungen erlernt. Hierbei ist auch die fachliche Unterstützung und Anleitung der Eltern betroffener Kinder besonders bedeutend. Leider zeigt sich das Phänomen, dass, je stressbelasteter die Eltern sind, umso weniger professionelle Hilfsangebote angenommen werden, obwohl sie genau in diesen Familien besonders wichtig wären (Wiegand-Grefe & Petermann 2016, 66–67; 70).

Der aktuelle Forschungsstand zeigt, dass vor allem frühzeitige Unterstützung und Förderung die kindliche Entwicklung nachhaltig beeinflussen und damit das Auftreten unerwünschter Zustände weniger wahrscheinlich machen (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 56).

Der Erfolg von Präventionsmaßnahmen wird vor allem durch psychoedukative¹¹ Wissensvermittlung der Risiken und Belastungen sowie der Resilienz- und Schutzfaktoren bestimmt. Hierbei werden in erster Linie die Eltern angesprochen, da die familiären Schutzfaktoren eine große Bedeutung für die Entwicklung und Herausbildung psychischer Gesundheit haben. Aber auch den Kindern und Jugendlichen sollte die individuelle Belastung alters- und entwicklungsadäquat vermittelt werden. Bei der präventiven Resilienzförderung soll sich an den kindlichen Fragen und Bedürfnisse sowie an dem bereits vorhandenen Wissen und den individuellen Vorstellungen und Erklärungsmustern orientiert werden.

11 »Psychoedukation ist die systematische und strukturierte Vermittlung wissenschaftlich fundierter gesundheits- und/oder störungsrelevanter Informationen und Kompetenzen mit psychologischen Methoden.« (Kryspin-Exner 2013, 1473) Bei einer psychoedukativen Intervention bzw. Wissensvermittlung geht es somit um die Vermittlung von Informationen, Kenntnissen und Fertigkeiten, um Handlungskompetenzen zu stärken und Ressourcen zu fördern (vgl. Worrington 2015; Jensen et al. 2014). Die Psychoedukation wird in Kapitel 7 noch einmal aufgegriffen.

Nur so kann die spezifische Familiensituation angemessen berücksichtigt werden (Lenz 2014, 166; 171).

Präventionsprogramme speziell für die Förderung von Resilienz werden nach den Entwicklungsphasen der Kinder und Jugendlichen gegliedert. Ziel aller Programme ist die Stärkung der Schutzfaktoren, hierbei wird sich nicht auf einzelne Resilienzfaktoren gestützt, sondern vielmehr werden personale sowie soziale Schutzfaktoren ganzheitlich integriert. Zentral sind hierbei die Förderung einer sicheren Bindung, eines positiven Selbstwertgefühls und des Gefühls der Selbstwirksamkeit. Durch die Aufteilung der Programme in die unterschiedlichen Altersstufen können altersspezifische Schutzfaktoren gezielt fokussiert werden (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 62–63). Gegliedert werden diese in Präventionsprogramme für (1) Kinder in den ersten sechs Lebensjahren (bspw. Papilio, EFFEKT und PRiK), (2) Schulkinder (bspw. Fit und Stark fürs Leben und GeKoKids) und (3) Jugendliche (bspw. Fit for Life). Zudem gibt es (4) Unterstützungsangebote für Bezugspersonen, da diese eine entsprechend große Einflussmöglichkeit besitzen und die Kinder und Jugendlichen auch außerhalb der Programme weiter fördern können (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 64–82).

Die Nachhaltigkeit der Maßnahmen zur Resilienzförderung wird vor allem durch die Weiterführung der Inhalte in den Alltag der Familien bestimmt, sodass sich diese fest verankern können. Nur so kann es Kindern und Jugendlichen gelingen, spezifische Anforderungen im Entwicklungsverlauf anhand aktiver Nutzung ihrer Ressourcen besser bewältigen zu können (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 83).

Eine präventive Beratung von Eltern aus Unternehmerfamilien ist förderlich für die Resilienzentwicklung ihrer Kinder im Laufe des Sozialisationsprozesses in dem gesonderten System der Unternehmerfamilie. Zudem können Programme zur speziellen Resilienzförderung von Unternehmerkindern diese für beispielsweise unternehmensbedingte Krisen stark machen.

Um entsprechend präventiv mit diesem speziellen Familiensystem arbeiten zu können, müssen die Risiko- und Schutzfaktoren wissenschaftlich herausgearbeitet werden. Das hier vorliegende Werk schafft mit deren Elaborierung eine Basis, um mit Unternehmerfamilien resilienzfördernd arbeiten zu können.

4.6 Zwischenfazit

Durch die in dem hier vorliegenden Kapitel vorgestellte Resilienztheorie mit ihren Schutz- und Risikofaktoren im Sozialisationsprozess und der Bezugnahme auf die spezifische Sozialisation von Kindern und Jugendlichen in Unterneh-

merfamilien soll die Relevanz der Resilienzentwicklung in diesem besonderen Familiensystem für Forschung und Praxis deutlich werden.

Es soll deutlich werden, dass die besonderen Sozialisationsbedingungen sowohl eine stabilisierende als auch destabilisierende Wirkung auf die psychische Entwicklung von Kindern und Jugendlichen aus Unternehmerfamilien haben können. Es zeigt sich, dass die kindliche Resilienzentwicklung sowohl in den entsprechenden Familien als auch im professionellen Kontext in den Fokus genommen werden müssen. Hierzu bedarf es jedoch einer intensiven wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit den hier aufgezeigten Inhalten. Es zeigt sich, dass die Forschung in diesem Themenfeld von hoher Bedeutung ist. Mit der hier vorliegenden Arbeit soll eine Grundlage geschaffen werden, die die kindliche Resilienzentwicklung in dem besonderen System der Unternehmerfamilie erforscht. Im nachfolgenden Kapitel wird anhand empirischer Sozialforschung die systemspezifische Beeinflussung der Schutzfaktoren in Unternehmerfamilien herausgearbeitet und eine Basis geschaffen, um diese aktiv und gezielt zu fördern zu können.

5 Kinder in Unternehmerfamilien – empirische Analyse zur Resilienz

Um die Korrelation der zuvor aufgeführten Theorien der Familienunternehmen und Unternehmerfamilien sowie der Resilienz darstellen zu können, wurden in dem hier vorliegenden Forschungsprojekt narrative Interviews mit Mitgliedern aus Unternehmerfamilien geführt (vgl. Kapitel 5.5) und diese anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet (vgl. Kapitel 5.6). Das nachfolgende Kapitel erörtert detailliert das Forschungsvorgehen (Kapitel 5.1 bis 5.6) sowie die Ergebnisse (Kapitel 5.7) und die daran anschließende Ergebnisinterpretation (Kapitel 5.7.1).

5.1 Empirische Problemstellung

Die Sozialisation von Kindern und Jugendlichen in Unternehmerfamilien ist ein in der Forschung vernachlässigter Themenbereich (vgl. Stamm 2013, 51–56). Nach Caspary (2018) sollte verstärkt wissenschaftlich hinterfragt werden, welche Einflussfaktoren bei der Sozialisation von Kindern und Jugendlichen in Unternehmerfamilien eine Rolle spielen, um die entsprechende Forschungslücke schließen zu können. In der hier vorliegenden Arbeit soll analog zu dieser Annahme die kindliche Resilienzentwicklung in den Themenbereich der Sozialisation in Unternehmerfamilien eingebunden werden.

Kinder und Jugendliche, die in Unternehmerfamilien aufwachsen, erleben in der Regel den unternehmerischen Alltag von Beginn an aktiv mit. Sie bewegen sich in einem Umfeld, das durch das Familienunternehmen maßgeblich beeinflusst wird, erfahren die positiven wie auch negativen Aspekte und lernen, sich in diesem Umfeld zu bewegen (Meyer 2007, 31–34). Erste Erfahrungen werden gemacht, die Identitätsbildung findet statt und die Grenzen zwischen Unternehmen und Familie verwischen. Die Einstellungen, Normen und Werte der Eltern werden wahrgenommen, Erwartungen intuitiv übernommen und es kommt zu Rollenzuschreibungen. Dies kann zur Identifizierung mit dem Familienunternehmen und dem Wunsch der Unternehmensübernahme führen. In

dieser primären Sozialisation kommt es also nicht nur zum Einfluss der Herkunftsfamilie, sondern gleichzeitig auch zu dem des Unternehmens. Diese Tatsache macht die Sozialisation von Kindern und Jugendlichen in Unternehmerfamilien für die Forschung besonders interessant (Caspary 2018, 14).

Analog dazu befasst sich die Resilienzforschung grundlegend mit der Thematik, inwiefern sich Risikoeinflüsse auf die Entwicklung von Kindern auswirken (vgl. Kapitel 5). In den 1970er Jahren, zu Beginn der Resilienzforschung, wurden hierzu Kinder in den Fokus genommen, die sich trotz widriger Lebensumstände positiv entwickelten. Dies gelingt, so die Annahme, durch die den Kindern zu Verfügung stehenden Ressourcen, welche helfen, mit schwierigsten Lebensbedingungen umgehen und diese sogar als Anlass zur positiven Entwicklung nutzen zu können (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 13–14). Dieser Ansatz wurde in die unterschiedlichsten Disziplinen überführt (vgl. Wink 2016) und im Bereich der Sozialforschung auf unterschiedlichste Familiensysteme adaptiert (vgl. Kapitel 5.2).

In der hier vorliegenden Forschungsarbeit soll nun der Begriff der Resilienz auf das besondere System der Unternehmerfamilie angewendet werden: Grundlegend können unterschiedlichste familiäre Bedingungen sowohl die Sozialisation als auch die kindliche Resilienzentwicklung maßgeblich beeinflussen. Caspary (2018, 14) hebt hier die »soziale Wirklichkeit bzw. Dynamik« hervor, der die Nachkommen ausgesetzt sind. In der Forschung bisher vernachlässigt, aber von besonderer Bedeutung, ist die Frage, welche Auswirkung die spezifische Sozialisation in Unternehmerfamilien auf die kindliche Resilienzentwicklung hat. Die folgende Abbildung stellt dies noch einmal übersichtlich dar (Abb. 4).

In diesem Forschungsvorhaben steht somit der Prozess der kindlichen Resilienzentwicklung in Unternehmerfamilien im Fokus, sodass ein Beitrag zur Schließung der zuvor erläuterten Forschungslücke geschaffen wird. Die untersuchungsleitende Forschungsfrage lautet:

Inwiefern beeinflusst die spezifische Sozialisation von Unternehmerkindern ihre individuelle Resilienzentwicklung?

Da die Forschungsfragen in der qualitativen Sozialforschung prinzipiell offengehalten werden, werden an dieser Stelle keine Hypothesen aufgestellt (vgl. Küsters 2009, 39). Hypothesen dienen grundsätzlich als theoriebezogene Behauptungen des Untersuchungsergebnisses, die im Forschungsprozess auf ihre Wahrheit hin überprüft werden sollen (Endruweit 2015, 53). Meinefeld (1997, 22) betont, dass solche »ex ante Hypothesen« die Gefahr mit sich bringen, »dem spezifischen Gegenstandsbereich vorfixierte theoretische Deutungsmuster zu oktroyieren«. Um die Offenheit gegenüber der hier gestellten Forschungsfrage und den so ermittelten Daten aufrechterhalten zu können, wurde sich für das

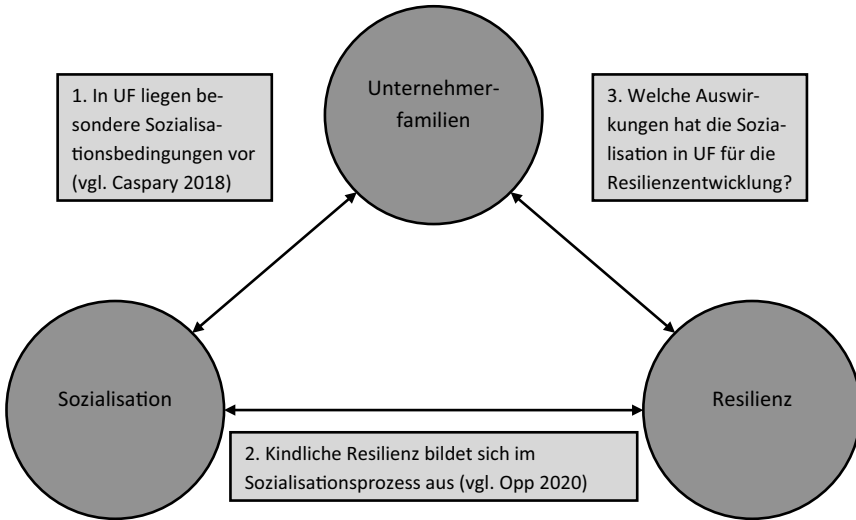


Abbildung 4: Thematische Grundlage der Forschungsfrage

hier vorliegende Forschungsprojekt aktiv gegen eine Hypothesenbildung entschieden (vgl. Küsters 2009, 39).

Neben familieninternen Sozialisationseinflüssen stehen auch Kinder und Jugendliche aus Unternehmerfamilien zusätzlich unter dem Einfluss anderer Sozialsysteme (Peergroup, Schule, Kindergarten, Sportvereine etc.), die wiederum den Resilienzprozess prägen. Trotz des Forschungsfokus auf das Familiensystem darf dieser Aspekt nicht unberücksichtigt bleiben, da die unterschiedlichen sozialen Systeme sich wechselseitig beeinflussen und einzelne Aspekte nicht isoliert voneinander betrachtet werden können.

Im Fokus der Arbeit stehen die Kindheit und Jugend von Mitgliedern von Unternehmerfamilien. Hierzu wurde in narrativen Interviews das eigene Aufwachsen retrospektiv betrachtet und erörtert, wie dort stattgefundenere Ereignisse sich auf den späteren Entwicklungsverlauf ausgewirkt haben (siehe Kapitel 5.5). Dies ist für Forschung und Praxis von besonderem Interesse. Die hier dargestellte Thematik wird nicht erst in der Adoleszenz, bspw. mit der Unternehmensübergabe, präsent gemacht, sondern bereits wesentlich früher und damit zu einem Zeitpunkt, zu dem auf nachfolgende Generationen noch aktiv bezüglich der Resilienzentwicklung Einfluss genommen werden kann. So ist es an dieser Stelle noch möglich, eine Umgebung zu schaffen, die unterstützend auf die Entwicklung von Schutzfaktoren wirken – und die Risikofaktoren mindern kann.

5.2 Begründung der Forschungslücke

Auf Basis der bisher dargestellten Thematik wird nachfolgend ausgewählte, deutschsprachige Literatur aufgelistet, die sich mit der Thematik rund um die Unternehmerfamilie sowie den dort aufzufindenden sozialen Aspekten auseinandersetzt, um so eine Übersicht über den aktuellen Forschungsstand geben zu können. In dieser Arbeit wird sich analog zu Caspary (2018) aus mehreren Gründen auf deutschsprachige Literatur begrenzt, was nachfolgend kurz erläutert werden sollen: Caspary (2018, 4) betont, dass Familienunternehmen meist regional ansässig sind und die hier betrachtete Sozialisation kulturell beeinflusst wird, sodass auch nur ein Vergleich von Forschungsarbeiten mit dem gleichen kulturellen Background möglich ist. Nur so können kulturelle Eigenheiten und Dynamiken berücksichtigt und in den Kontext der Unternehmerfamilien gerückt werden. Des Weiteren muss auch, wie in Kapitel 4.3 erläutert, bei den Risiko- und Schutzfaktoren der kulturelle Hintergrund stets mitberücksichtigt werden, sodass auch hier der Vergleich eines Familiensystems nur innerhalb des gleichen Kulturkreises möglich wird (vgl. Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 30). Hildenbrand (2016, 27) betont, mit Verweis auf Boss (2006), dass Resilienz stets ein Prozess ist, welcher in »einem kulturellen, historischen, ökonomischen und menschlichen Entwicklungskontext auftritt« (Hildenbrand 2016, 27). Was im Zusammenhang mit der kindlichen Resilienz unter einer positiven Bewältigung und unter subjektiven Kompetenzen verstanden wird, kann ebenfalls sehr kulturspezifisch sein. Die Bedeutungen und Interpretationen dieser Begriffe in unserer Gesellschaft gelten nicht automatisch auch für andere Kulturen. Das heißt jedoch nicht, dass diese weniger resilient sind (Rönnau-Böse & Fröhlich-Gildhoff 2020, 18). Dies zeigt vielmehr, dass der Resilienzbegriff so stark von der kulturellen Einbettung des betrachteten Individuums abhängig ist, dass eine interkulturelle Betrachtung bzw. ein interkultureller Vergleich in dem hier vorliegenden Forschungsprojekt nicht möglich ist. Aus diesem Grund wurde sich für die systematische Betrachtung und Analyse von rein deutschsprachiger Literatur entschieden.

Nachfolgend wird tabellarisch jene Literatur aufgeführt, welche die Familie als Bestandteil des Familienunternehmens beinhaltet und den sozialwissenschaftlichen Aspekt von Unternehmerfamilien aufgreift. Zudem wird exemplarische Literatur aufgelistet, die den sozialwissenschaftlichen Kontext der Familie umfasst. Anhand der nachfolgenden Tabelle werden bisher veröffentlichte Werke nach ihrer Aktualität geordnet, themenrelevante Inhalte und ihre Ergebnisse dargestellt sowie ihre Bedeutung auf das vorgestellte Forschungsvorhaben hin überprüft. Über diese systematische Darstellung soll verdeutlicht werden, dass die in Kapitel 5.1 aufgeführte Forschungsfrage in der bisher erschienenen Fachliteratur ein unbeachteter Aspekt ist, der eine wichtige Lücke in dem von

Caspary (2018) bezeichneten vernachlässigten Themenbereich der Sozialisation von Unternehmerfamilien schließt.

Die unten aufgeführte Tabelle ist eine Erweiterung der von Caspary (2018, 6–11) erarbeiteten Literaturanalyse, welcher die Konzeptmatrix von Webster & Watson (2002, xvi) aufgegriffen hat, sodass eine kompakte Darstellung der Literaturrecherche möglich wird.

Zudem werden an die Tabelle anschließend Literatur und Forschungsstudien aufgeführt, die die Thematik der Resilienz in ihrer Vielfalt aufweisen und darstellen, in welchen spezifischen Familiensystemen und -konstellationen die kindliche Resilienz bereits erforscht wurde. An dieser Stelle werden aufgrund der Spezifität dieses Forschungsbereichs und der Vollständigkeit halber auch internationale Studien aufgezeigt.

Jahr	Autor	Relevante Inhalte/Ergebnisse	Bedeutung für das Forschungsvorhaben
2018	Caspary	<u>Inhalt:</u> <ul style="list-style-type: none"> – Das FU wird als Kontext der Sozialisation betrachtet – Kopplung der Systeme Familie und Unternehmen (mit eigenen Werten, Normen und Kommunikationsmustern) als wesentliche Variable der Sozialisation – Einfluss auf den Nachfolgeprozess als zentraler Aspekt des ökonomischen Erfolges eines FU – Vermittlung spezifischer Werte und Normen 	<ul style="list-style-type: none"> – Basis für Forschung im Themenbereich der Sozialisation in UF wurde geschaffen – Die vorliegende Arbeit kann/soll diesen Ansatz erweitern

(Fortsetzung)

Jahr	Autor	Relevante Inhalte/Ergebnisse	Bedeutung für das Forschungsvorhaben
		<p><u>Ergebnisse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Der Sozialisationsaspekt findet in der Literatur wenig bis gar keine Beachtung - Auf Basis der Erziehung und des Lebensraumes der UF werden Normen, Werte und Rollenverständnisse übernommen, dies prägt die Identität mit dem FU und den Wunsch der Nachfolge; Anpassung an Normen, Erwartungen und Traditionen der Familie und des Unternehmens - Sozialisation als entscheidender Aspekt der Nachfolge - Mitglieder der UF nehmen immer sowohl eine unternehmerische als auch eine familiäre Rolle ein (Rollenkonflikte möglich) - Koevolution beider Systeme: wechselseitiger Einfluss - Sekundäre Sozialisation in Kindergärten, Schulen etc. darf nicht unberücksichtigt bleiben - Unterschiede bei reinem Eigentum/Eigentumsanteilen des Unternehmens, wechselseitige Einflüsse verschwinden, da die aktive Rolle im Unternehmen nicht mehr vorhanden ist 	
2018	Calabrò et al.	<p><u>Inhalt:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Führungsnachfolge von FU wird in einen »sozial-emotionalen« Kontext gesetzt - Calabrò et al. betiteln dies als »socioemotional wealth« (SEW) - Unterschiede zwischen den Erstgeborenen und den nachfolgenden Geschwistern werden bezogen auf den SEW herausgearbeitet 	<ul style="list-style-type: none"> - Thematik der Führungsübernahme in FU bezogen auf den Geburtenrang - Bezug auf sozialpsychologische Anteile der Führungsübernahme

(Fortsetzung)

Jahr	Autor	Relevante Inhalte/Ergebnisse	Bedeutung für das Forschungsvorhaben
		<u>Ergebnisse:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Je höher der sozial-emotionale Anteil bei der Übernahme des FU ist, desto wahrscheinlicher ist die Übernahme durch den Erstgeborenen - Die Nachfolge durch ein nicht-erstgeborenes Geschwisterkind hat signifikante, positive Effekte auf den Erfolg des Unternehmens nach der Führungsübernahme, besonders, wenn sich das Unternehmen bereits in der zweiten Generation oder später befindet 	
2015	Gerarts	<u>Inhalt:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Sozialwissenschaftliche Untersuchung mit Kindern - Perspektive der Kinder über die familiäre Erziehung wird erforscht - Kinder als Experten für den Erziehungsprozess - Machtverhältnisse im Erziehungsprozess <u>Ergebnisse:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Kinder setzen sich aktiv mit dem familiären Erziehungsprozess auseinander und positionieren sich als »souveräne Subjekte« - Kinder nehmen ihre Eltern in die Verantwortung für einen gelingenden Erziehungsprozess - Kinder leisten einen Machtverzicht und akzeptieren die elterliche Macht - Kinder betrachten sich selbst als wesentlich im Erziehungsprozess - Durch Auseinandersetzungen gelingt es den Kindern, sich zu positionieren 	<ul style="list-style-type: none"> - Grundlegende Untersuchung zur familiären Erziehung aus Kindersicht - Kein Bezug zur gesonderten Erziehung und Sozialisation in UF

(Fortsetzung)

Jahr	Autor	Relevante Inhalte/Ergebnisse	Bedeutung für das Forschungsvorhaben
2013	Stamm	<p><u>Inhalt:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Darstellung des Einflusses zwischen Familie und Unternehmen durch das »UnternehmerFamilie FamilienUnternehmen – Modell« - Charakteristika des FU und die Lebensführung von UF sowie innerfamiliäre und generationübergreifende Beziehungen werden dargestellt. <p><u>Ergebnisse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - UF werden als »Familien eigener Art« beschrieben, mit einem konstanten, strukturellen Kern und gesellschaftlichen Idealvorstellungen - Das Unternehmen ist Bestandteil des familiären Alltags und somit auch präsenter Teil des Alltages der Nachkommen - Dies hat Einfluss auf Lebensführung und Identitätsbildung sowie auf die Partnerwahl 	<ul style="list-style-type: none"> - Grundlegende Darstellung der UF - Herausarbeitung der Besonderheiten - Basis für weitere Forschung
2012	Groth & von Schlippe	<p><u>Inhalt:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vergleich von UF und Nicht-UF - Darstellung von Paradoxien und von Strategien, um mit diesen umzugehen <p><u>Ergebnisse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Forschung rund um UF ist sehr gering - UF stehen unter bestimmten Entscheidungszwängen und weisen spezifische Reflexionskriterien auf (Werteorientierung, Zukunftssicherung, rechtmäßiges Verhalten, Bedürfnisberücksichtigung einzelner Familienmitglieder); je nach Gewichtung können Paradoxien entstehen 	<ul style="list-style-type: none"> - Vergleich zwischen UF und Nicht-UF - UF als besonderes System

(Fortsetzung)

Jahr	Autor	Relevante Inhalte/Ergebnisse	Bedeutung für das Forschungsvorhaben
2012	Simon	<p><u>Inhalt:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Die UF und das Unternehmen werden als soziale Systeme betrachtet - Darstellung von Paradoxien in diesen Systemen sowie deren Charakteristika - Nachfolge und Konflikte in FU <p><u>Ergebnisse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Abgrenzung von Familie und Unternehmen schwierig, sie bilden eine koevolutionäre Einheit und beeinflussen wechselseitig ihre jeweilige Identität - In beiden Systemen herrschen unterschiedliche Regeln, welche zu Paradoxien und Konflikten führen können; Weitergabe an die nächsten Generationen kann zu unternehmerischen Krisen führen - Formalismus ist unabdingbar, vor allem, je länger das FU besteht 	<ul style="list-style-type: none"> - Darstellung der wechselseitigen Beeinflussung
2011	Simon	<p><u>Inhalt:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aus Sicht der UF werden ökonomische und emotionale Herausforderungen sowie Chancen und Risiken betrachtet - Beschreibung der Nachfolge-thematik und den damit einhergehenden Problematiken - Methoden und Konzepte der Beratung <p><u>Ergebnisse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Familie und Unternehmen stellen eine widersprüchliche, untrennbare Einheit dar - Neben den ökonomischen Problemen stellen emotionale häufig ein Beratungsthema dar - Mit Konflikten und Problemen wir in UF suboptimal umgegangen 	<ul style="list-style-type: none"> - UF und FU als untrennbare Instanzen, welche Konfliktpotenzial besitzen

(Fortsetzung)

Jahr	Autor	Relevante Inhalte/Ergebnisse	Bedeutung für das Forschungsvorhaben
2011	Zwack	<u>Inhalt:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Anhand von Werten wird das FU charakterisiert und es wird veranschaulicht, wie diese vermittelt werden - Hervorhebung von kulturellen Werten <u>Ergebnisse:</u> <ul style="list-style-type: none"> - UF haben einen maßgeblichen Einfluss auf die Werte, die in ihrem Unternehmen herrschen - Werte sind für den Erfolg des FU besonders bedeutsam - Wertevermittler werden im Unternehmen hervorgehoben und dadurch eben jene Werte thematisiert, kommuniziert und aktualisiert - Kulturelle Werte werden durch den Gründer festgelegt und an die nachkommenden Generationen weitergegeben, diese können dann Orientierung in der Identitätsfindung bieten 	<ul style="list-style-type: none"> - Generationsübergreifende Wertevermittlung in FU - Identitätsbildung der Nachkommen
2009	Halter	<u>Inhalt:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Kombination der Thematik der Unternehmensnachfolge und der Emotionen des Unternehmers - Herausforderungen der Übergabe und der damit verbundenen Emotionen: Auswirkung auf den Nachfolgeprozess <u>Ergebnisse:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Emotionen haben in der Unternehmensnachfolge eine hohe Bedeutung 	<ul style="list-style-type: none"> - Emotionen als psychosozialer Aspekt

(Fortsetzung)

Jahr	Autor	Relevante Inhalte/Ergebnisse	Bedeutung für das Forschungsvorhaben
2009	von Schlippe	<u>Inhalt:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Darstellung und Erläuterung von Paradoxien und Konflikten sowie entsprechender Interventionsmöglichkeiten - Darstellung der Familiess in FU und Betrachtung der drei Systeme: Familie - Unternehmen - Eigentum sowie Erläuterung der unterschiedlichen Systemlogiken <u>Ergebnisse:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Durch Konflikte kann die Geschäftsfähigkeit sowie die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit massiv beeinträchtigt werden - Paradoxien entstehen durch die unterschiedlichen Anforderungen an Gerechtigkeit und Gleichheit in den oben genannten Systemen - Paradoxien müssen nicht, können aber zu Konflikten führen 	<ul style="list-style-type: none"> - Darstellung der unterschiedlichen Systeme und potentieller Konflikte und Paradoxien
2008	Baus	<u>Inhalt:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Durch Unternehmen sind Geschwister durch Solidarität und Wettbewerb miteinander verbunden: Dauerhafte Zusammenarbeit - Eine dauerhafte Kooperation ist für das Fortbestehen des Unternehmens notwendig, dadurch ist der Umgang mit Konflikten von besonderer Bedeutung - Vorbereitung der Kinder auf diese Rolle 	<ul style="list-style-type: none"> - Wie mit Solidarität und Wettbewerb umgegangen wird, hängt maßgeblich von der Erziehung ab (Wertschätzung dieses Verhaltens)

(Fortsetzung)

Jahr	Autor	Relevante Inhalte/Ergebnisse	Bedeutung für das Forschungsvorhaben
		<u>Ergebnisse:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Kooperation in Geschwistergesellschaften ist häufig bedroht - Solidarität und Wettbewerb bedürfen Rahmenbedingungen - Ein Gelingen der Geschwistergesellschaft bildet die Grundlage für eine Familiendynastie - Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist Empathie, Respekt und Anerkennung notwendig 	
2008	Meyer & Oldenburg	<u>Inhalt:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Forschungsansatz, ob es in FU eine bestimmte Werteorientierung gibt und ob diese im Unternehmensalltag aufrecht erhalten bleiben kann <u>Ergebnisse:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Die Werteorientierung in FU basiert auf folgenden Kernthesen: Teil des Selbstverständnisses; Bestandteil wertorientierter Führung; kommunizierte Werte sind wirkungsvoller; möglichst viele Mitarbeiter sollen diese kommunizierten Werte leben; Werte dienen der Orientierung; es besteht die Gefahr des Werteverlustes im Laufe der Zeit; gemeinsam geteilte Werte steigern den Wert des FU 	- Werte in UF und FU
2007	Rüsen & von Schlippe	<u>Inhalt:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Krisenprozesse in FU: welche wechselseitigen Einflüsse von Familie und Unternehmen sind für die Krisendynamik relevant? - Darstellung eines Beschreibungsmodells für Krisen 	- Krisen in UF durch wechselseitige Beeinflussung

(Fortsetzung)

Jahr	Autor	Relevante Inhalte/Ergebnisse	Bedeutung für das Forschungsvorhaben
		<u>Ergebnisse:</u> – Familie und Unternehmen stellen gegenseitig relevante Einflüsse auf das jeweils andere System dar, dadurch beeinflusst eine Krise in einem System auch immer das andere, diese wechselseitige Bedeutung muss im Krisenverlauf berücksichtigt werden	
2005	Wimmer et al.	<u>Inhalt:</u> – FU werden unter Berücksichtigung der analog laufenden Entwicklung von Familie und Unternehmen betrachtet – Auswirkungen auf die familieninterne Kommunikation werden betrachtet sowie der Einfluss der Familie durch das gemeinsame Eigentum – Erläuterung der Lebenszyklen sowohl von der Familie als auch vom Unternehmen <u>Ergebnisse:</u> – Je länger das FU besteht, desto weniger Einfluss hat die Familie. Die Systeme Unternehmen und Familie entkoppeln sich im Laufe der Zeit. Die Charakteristika eines Nicht-FU werden angenommen – Eine Nachfolge muss aufgrund der Komplexität von FU rechtzeitig geplant werden – Familie und Unternehmen haben unterschiedliche Entwicklungslogiken, welche zu Herausforderungen führen – Durch den gesellschaftlichen Wertewandel der Familien wird es den FU erschwert, über mehrere Generationen zu bestehen	– Wechselseitige Beeinflussung der UF und der FU

(Fortsetzung)

Jahr	Autor	Relevante Inhalte/Ergebnisse	Bedeutung für das Forschungsvorhaben
2004	Wimmer, Simon & Groth	<u>Inhalt:</u> – Darstellung der Besonderheiten von FU – Erläuterung von Paradoxien und dem Umgang mit diesen <u>Ergebnisse:</u> – FU, die in der Hand mehrerer Generationen sind, zeigen spezifische Erfolgsmuster: die Großfamilie wird als Organisation »gemanagt«; Gefühl der »Family Relation« durch gesonderte Förderung des Nachwuchses; unternehmerische Interessen haben Vorrang; Unternehmensverfassung bietet Schutz des Unternehmens vor der Familie; Vorhandensein von Konfliktprozeduren; Familienmitglieder müssen die gleichen Voraussetzungen/Ergebnisse erfüllen wie (mögliche) externe Mitarbeiter (vor allem in Führungspositionen); Entscheidungen über Investitionen dürfen die Unternehmensunabhängigkeit nicht tangieren; Internationalisierung	– Besonderheiten der UF – Förderung der Nachkommen
2003	Baus	<u>Inhalt:</u> – Geschwistergesellschaft: Thematik, wenn Geschwister gemeinsam das FU führen – Konfliktvermeidung/-minimierung: Es wird nicht nur ein Nachfolger gewählt <u>Ergebnisse:</u> – Diese Art der Konfliktvermeidung führt langfristig zum Gegenteil	– Thematik der Geschwister in FU – Lösungsoption für Nachkommen
2001	Steiner	<u>Inhalt:</u> – Thematik der Sozialisation innerhalb von UF – Neigung der Nachkommen, Selbstständigkeit anzustreben – Thematik der Erziehung in UF	– Sozialisation in UF – Erziehung in UF

(Fortsetzung)

Jahr	Autor	Relevante Inhalte/Ergebnisse	Bedeutung für das Forschungsvorhaben
		<u>Ergebnisse:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Mit dem Erfolg des Unternehmens wird eine gewisse Risikobereitschaft positiv verknüpft - Die Interaktionen innerhalb des Familiensystems werden als »Wegbereiter« für eine erfolgreiche Selbstständigkeit gesehen - Der Gedanke an Selbstständigkeit soll durch eine Erziehung mit wenig Strenge aber auch mit wenig Nähe und Unterstützung gefördert werden - Je erfolgreicher ein Unternehmen ist, desto weniger Hobbys werden nachgewiesen 	
1999	Erdmann	<u>Inhalt:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Erziehung und Sozialisation von Unternehmersöhnen durch ihre Väter - Welche Rolle spielen Sozialisation und Erziehung während der Unternehmensübergabe (Umgang mit Konflikten etc.) - Unterschiede in UF, da die Nachkommen in einem besonderen System aufwachsen und dessen Strukturen intensiv kennen <u>Ergebnisse:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Besondere Erziehung und Sozialisation in UF - Es sind tieferliegende Motivationsstrukturen vorhanden, die die Erziehungshandlungen von Vätern leiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Erziehung und Sozialisation von erstgeborenen Söhnen: Basis für die allgemeine Sozialisation und Erziehung und für die Unterschiede zwischen den Geschwistern - Interviews mit unmittelbar an Nachfolgeprozessen beteiligten Betroffenen

Tabelle 3: Systematische Literaturanalyse. Quelle: angelehnt an Caspary (2018, 6–11); Erweiterung in eigener Darstellung

Es wird deutlich, dass durch den Einblick in die verschiedenen (sozialwissenschaftlichen) Themengebiete rund um Unternehmerfamilien einige Aspekte verstärkt wissenschaftlich behandelt werden. Die in der Literatur vorzufindenden Schwerpunkte werden im Folgenden kurz erläutert:

1. Paradoxien in Unternehmerfamilien und Familienunternehmen: allgemein, innerhalb der Generationen, bei Nachfolgeprozessen und bei Konflikten
2. Konflikte in Unternehmerfamilien und Familienunternehmen
3. Der Prozess der Nachfolge
4. Problematiken im Nachfolgeprozess (Fokussierung auf die unmittelbar an einem Nachfolgeprozess Beteiligten)
5. Wechselwirkungen zwischen Familie und Unternehmen und der gegenseitige Einfluss
6. Systemische Sicht auf die Unternehmerfamilien: innerfamiliäre Dynamiken, Kopplung zweier Systeme, Sozialisation und Erziehung der Nachkommen, Identität und Selbstständigkeit sowie die Entwicklung der Persönlichkeit

Die Nachfolgethematik wird in der Literatur besonders berücksichtigt. Dies könnte an der existenziellen Relevanz liegen, da Familienunternehmen, die bereits durch mehrere Generationen geführt wurden, langfristig nur durch einen erfolgreichen Nachfolgeprozess überleben können. Daneben wird die Thematik rund um Konflikte maßgeblich betrachtet.

Die wissenschaftliche Popularität von Unternehmerfamilien hält sich grundsätzlich in Grenzen (Stamm 2013, 51). Nach Stamm (2013, 51–52) ist die Forschungslandschaft rund um diese Thematik zusammenhanglos, wenig theoriegeleitet und lückenhaft. Die Unschärfe des Forschungsgegenstandes lässt sich an der synonymen Verwendung der Begrifflichkeiten des Familienunternehmens und der Unternehmerfamilien erkennen. Zwar besteht keine klare Definition beider Begriffe, dennoch besteht die Einigkeit darüber, dass die Familie und das Unternehmen einen maßgeblichen, wechselseitigen Einfluss aufeinander haben (Stamm, 2013, 55). In den Fokus der Betrachtung rücken die Struktur und die Übergabep Praxis der Familienunternehmen. Die Familie als System rückt in den Schatten des Unternehmens, ist jedoch für den Fortbestand von Familienunternehmen ausschlaggebend. So verstärkte sich das wissenschaftliche Interesse an dieser Thematik in den letzten Jahren. Es mangelt jedoch an »der systematischen Aufarbeitung der inneren Dynamik dieser sozialen Einheit« (Stamm 2013, 56) sowie an der Aufarbeitung des Unternehmenseinflusses auf das Familiengeschehen (Stamm 2013, 56).

Demgegenüber stehen die in der Resilienzforschung betrachteten Familiensysteme, -konstellationen und -bedingungen. An dieser Stelle werden der Vollständigkeit halber auch internationale Studien benannt, da aufgrund der meist sehr langfristig angesetzten Forschungsprojekte wenige repräsentative Studien vorhanden sind. In der Literatur wird die Resilienzentwicklung in den unterschiedlichsten Systemen, Entwicklungsphasen und Bedingungen berücksichtigt. Hierbei werden beispielhaft Familien mit Migrationshintergrund und Fluchterfahrungen (vgl. Lanfranchi 2016; Uslucan & Sentürk 2020), Familien mit einem

kranken Elternteil (vgl. Dinkel-Sieber 2016), Familien mit behinderten Angehörigen (vgl. Rolland 2016) oder Familien mit einem autistischen Kind (vgl. Theunissen 2020) verstärkt thematisiert. Zudem werden besondere Herausforderungen wie traumatische Erlebnisse (vgl. Silkenbeumer 2020), lebensbedrohliche Krankheiten (vgl. Imber-Black 2016) oder der Übergang von Kindergarten in die Schule (vgl. Doblinger & Becker-Stoll 2020) aufgegriffen. Die Mehrheit der internationalen Längsschnittstudien befasst sich mit den Themen elterlicher Arbeitslosigkeit und Armut (vgl. *Minnesota Parent-Child Project*; *Project Competence*), psychische Erkrankungen der Eltern sowie elterliche Süchte (vgl. *The Rochester Longitudinal Study*; *A Study of Child Rearing and Child Development in Normal Families and Families with Affective Disorders*; *The Copenhagen High Risk Study*). Zudem wurden Familiensysteme betrachtet, in denen Trennung, Scheidung und familiäre Dissonanzen vorhanden waren (vgl. *The Virginia Longitudinal Study of Divorce and Remarriage*; *The Hetherington and Clingempeel of Divorce and Remarriage*). Kinder mit Geburtskomplikationen oder körperlichen Behinderungen sowie jene, die Naturkatastrophen oder Bürgerkriege (vgl. *Project Competence*) erlebt haben, wurden in der Forschung ebenfalls fokussiert. Daneben wurden auch Studien mit Kindern durchgeführt, die im Lebensverlauf Erfahrungen mit Missbrauch und Misshandlung gemacht haben (vgl. *A Longitudinal Study of the Consequences of Child Abuse*; *The Virginia Longitudinal Study of Child Maltreatment*). Hinzu kommen Studien, welche die Vielfalt an Risiko- und Schutzfaktoren und die Daten über die psychische und psychosoziale Entwicklung allgemein aufgenommen haben, ohne einen Schwerpunkt auf einen spezifischen Risikofaktor zu legen (vgl. *Kauai-Längsschnittstudie*; *The National Child Development Study*; *The British Cohort Study*; *The Dunedin Multidisciplinary Health and Development Study*; *The Christchurch Health and Development Study*; *The Mater – University of Queensland Study of Pregnancy*; *The Lundby Study*). Vor allem in diesen Studien können aufgrund der unterschiedlichen Untersuchungsländer (USA, Großbritannien, Neuseeland, Australien und Schweden) die kulturspezifischen Unterschiede deutlich werden (Werner 2020a, 10; Werner 2020b, 83–85).

Die in Kapitel 4 bereits aufgeführten deutschsprachigen Studien zum Thema Resilienz fokussieren folgende Forschungsinhalte: Die *Mannheimer Risikokinderstudie* und die *BELLA-Studie* untersuchten, wie auch die zuvor dargestellten internationalen Studien, ebenfalls eine Stichprobe ohne einen spezifischen Risikofaktor. Bei der *Bielefelder Invulnerabilitätsstudie* bestand die Zielgruppe hingegen aus Kindern, die in Wohngruppen aufgewachsen sind.

Es zeigt sich somit, dass auch aus Sicht der Resilienzforschung das besondere Familiensystem der Unternehmerfamilie und die damit verbundenen Herausforderungen über die Lebensspanne hinweg bisher keine Berücksichtigung gefunden haben.

Durch die hier aufgeführte Literaturanalyse wird deutlich, dass die Grundthematik rund um die Sozialisation von Kindern und Jugendlichen in Unternehmerfamilien generell vernachlässigt wurde. Explizit die Entwicklung der kindlichen Resilienz in dem besonderen Sozialisationsumfeld der Unternehmerfamilie kann als Forschungslücke aufgefasst werden. Auch aus Sicht der Resilienzforschung wurde, wie oben aufgeführt, das besondere System der Unternehmerfamilie bisher noch nicht betrachtet, sodass mit dieser Arbeit zwei Forschungslücken geschlossen werden können.

Caspar (2018, 13) macht deutlich, dass der Fortbestand von Familienunternehmen im Wesentlichen von ihren Nachkommen abhängt, die Sozialisation dieser in der Literatur jedoch marginalisiert wird. Das elterliche Verhalten und der frühe Einbezug in das Unternehmen haben einen entscheidenden Einfluss auf den Wunsch, das Familienunternehmen übernehmen zu wollen. Diese Thematik wird in der Literatur kaum behandelt.

Caspar (2018) schafft einen ersten Ansatz, wie die Einflussfaktoren und vor allem der Kontext des Familienunternehmens auf die Nachkommen wirken und inwieweit dadurch die Identitätsbildung beeinflusst wird. Um diese Grundlage wissenschaftlich erweitern zu können, wurde in dem hier dargestellten Forschungsvorhaben speziell die Thematik der kindlichen Resilienz in Unternehmerfamilien dargestellt und erforscht. Resilienz entwickelt sich, wie bereits in Kapitel 4 verdeutlicht, maßgeblich während der Sozialisation in der Primärfamilie. Somit hat die gesonderte Sozialisation in Unternehmerfamilien einen spezifischen Einfluss auf die Resilienz der Unternehmerkinder und damit auf potenzielle Nachfolger.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Tatsache, dass bei der Forschung rund um Sozialisation und Erziehung in Unternehmerfamilien (meist in Kombination mit der Thematik der Unternehmensnachfolge) nur über die gerade am Übernahmeprozess Beteiligten gesprochen wird; nicht jedoch über die Kinder und Jugendlichen, die weit vor einer möglichen Unternehmensübernahme von ebener Sozialisation und Erziehung betroffen sind.

Dieser Forschungsmangel soll in der hier vorliegenden Arbeit aufgegriffen werden indem explizit auf das Aufwachsen in Unternehmerfamilien eingegangen wird. Der Fokus wird darauf gerichtet, wie vor Eintritt in die Adoleszenz die im Sozialisationsprozess vorhandenen Schutz- und Risikofaktoren wahrgenommen werden und wie diese im Lebensverlauf wirken (können).

5.3 Empirische Vorgehensweise

Um die zuvor definierte soziologische Fragestellung dieser Arbeit beantworten und somit die individuell erlebten, Resilienzbeeinflussenden Sozialisationsbedingungen erfassen zu können, wurde für diese Abhandlung die empirische Sozialforschung gewählt. Das Anliegen dieses Forschungsansatzes ist »die Sammlung von Erkenntnissen über die soziale Realität« (Häder 2015, 12). Sie setzt sich aus unterschiedlichen Methoden, Techniken und Instrumenten zusammen, um forschungsrelevante Erkenntnisse realisieren zu können. Grundsätzlich unterscheidet man in der Sozialforschung zwischen dem qualitativen und dem quantitativen Ansatz. Bei einem qualitativen Forschungsprojekt soll das individuelle Handeln verstanden und detailliert analysiert werden. Die quantitative Forschung hingegen sucht nach verallgemeinerten Aussagen und bedient sich der standardisierten Datenerhebung. Beide Methodiken dienen jedoch gleichermaßen der Gewinnung von sozialen Informationen (Häder 2015, 12–13). Da Resilienzfaktoren stark vom jeweiligen Individuum abhängig sind und spezifisch wahrgenommen werden, wurde sich in diesem Werk für einen qualitativen empirischen Forschungsansatz entschieden.

Brüsemeister (2008, 13) verdeutlicht, dass die empirische Sozialforschung »das [ist], was Außenstehende zuerst als Soziologie bemerken«. Er betont, dass es immer einer empirischen Basis bedarf, um soziologische Aussagen treffen zu können (Brüsemeister 2008, 13).

Um eben eine solche Aussage bezogen auf die kindliche Resilienzentwicklung in Unternehmerfamilien treffen zu können, wurden in diesem Forschungsprojekt narrative Interviews (siehe Kapitel 5.5) als qualitative Forschungsmethode ausgewählt.

Die Durchführung narrativer Interviews erlaubt einen Einblick in die biografische Geschichte der Befragten. Die Forschung rund um individuelle Lebensbedingungen hat sich bereits in den 1930er Jahren in Form von Lebenslauf- und Fallanalysen in Amerika etabliert. Lebenslauforientierte Forschung nimmt die »Verzahnung von Gesellschaft und Individuum, das Zusammenspiel von gesellschaftlichen Ordnungsmustern und individueller Lebensgestaltung« (Jansen 2011, 18) in den Blick. Jansen (2011, 18) verdeutlicht, dass die

»Sozialforschung der 1980er Jahre [...] den Blick [...] dafür [öffnet], dass der Lebenslauf in seiner Dynamik zwischen institutionellem Programm und subjektiver Konstruktion durch zunehmende Biografisierung gekennzeichnet ist. Menschen stehen dabei im Kontext individualisierter Rahmenbedingungen mehr denn je vor der Aufgabe, Unsicherheiten, Brüche und Diskontinuitäten bei der Bewältigung von Sozial- und Systemaufgaben in eine eigene biografische Ordnung zu bringen«.

Die qualitative Forschung kann anhand ihrer Untersuchungsergebnisse Auskunft darüber geben, welche subjektiven Deutungsmuster und Sinnkonstruktionen die Befragten im jeweiligen untersuchten Kontext entwickelt haben (Jansen 2011, 17–19). Diese Art der qualitativen Interviews soll die Perspektive des Befragten möglichst unverfälscht erfassen. Aus diesem Grund gibt es weder einen festen Fragenkatalog noch vorgegebene Antwortkategorien (Küsters 2009, 20). Im Fokus steht somit die »Analyse biographisch relevanter Alltagserfahrungen« (Bohnsack 2014, 94).

In der hier vorliegenden Erhebung wurden Gespräche mit Mitgliedern von Unternehmerfamilien (siehe Kapitel 5.4) geführt und anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (vgl. Mayring 2015, siehe Kapitel 5.6) ausgewertet. Diese Schritte werden in den nachfolgenden Kapiteln detailliert erläutert.

Da die Forschungsfragen in der qualitativen Sozialforschung prinzipiell offengehalten werden, wird auch nicht mit im Vorhinein formulierten Hypothesen gearbeitet. Um die Offenheit gegenüber der hier gestellten Forschungsfrage und den so ermittelten Daten aufrechterhalten zu können, werden auch an dieser Stelle keine Hypothesen aufgestellt (vgl. Küsters 2009, 39; Kapitel 5.1).

5.4 Fallauswahl

Die Entscheidung, narrative Interviews mit Mitgliedern von Unternehmerfamilien über deren Aufwachsen in dem besonderen System der Unternehmerfamilie zu führen, grenzte die Fallauswahl entsprechend ein. Da im Fokus der Gespräche das Erleben der Koexistenz von Unternehmen und Familie stand, konnte ausschließlich mit Personen gesprochen werden, deren Familienunternehmen sich mindestens in der zweiten Generation befand und so in früher Kindheit das Familienunternehmen bereits präsent war. Gründer und zweite Generationen, bei denen das Unternehmen erst im späteren Lebensverlauf von den Eltern gegründet wurde, wurden somit von Beginn an aus der Befragung ausgeschlossen. Um möglichst viele Wahrnehmungen und unterschiedlichstes Erleben erfassen zu können, wurden Geschlecht, Alter und Tätigkeit im Unternehmen nicht weiter eingegrenzt, sodass ein breites Spektrum an Mitgliedern aus Unternehmerfamilien befragt wurde.

Die Auswahl der beschriebenen Interviewpartner fand somit nach dem Prinzip der bewussten Stichprobenziehung statt. Da die zu erfüllenden Kriterien (Familienzugehörigkeit, Generation des Familienunternehmens etc.) vor der Durchführung des Forschungsprozesses bereits feststanden, handelt es sich hier um die sogenannte »Top-Down-Strategie«. Von den übergeordneten Kategorien wird unmittelbar auf das konkrete Individuum geschlossen (Schreier 2013, 194).

Durch die Abbildung möglichst vieler Grundkonstellationen konnte ein selektives Sample mit einer großen Heterogenität entstehen: Interviewt wurden 12 Mitglieder von Unternehmerfamilien. Davon waren sieben männlich und fünf weiblich. Zudem befanden sich zehn in einer operativen Tätigkeit im Familienunternehmen, zwei waren nicht operativ tätig. Die Befragten waren zwischen 40 und 70 Jahre alt, das älteste Unternehmen befand sich bereits in der vierten Generation. (Für einen genauen Überblick siehe auch Tabelle 4.)

Die Kontaktaufnahme erfolgte in allen Fällen über die Schnittstelle des Familienunternehmens, da durch die Fragestellung der Fokus auf die Rolle und folglich auch die Identifizierung als Mitglied einer Unternehmerfamilie gelegt wurde. Rekrutiert wurden die Interviewpartner über die unterschiedlichsten Wege: Vermittlung über Steuerberatungsgesellschaften, Finanzberater und Branchenverbände, persönliche Kontakte sowie die Weiterempfehlung durch bereits durchgeführte Interviews.

In einem ersten Vorgespräch in Form eines Telefonats und/oder in einem ersten eMailkontakt wurden das Dissertationsvorhaben, das Forschungsinstitut, die eigene Person und die grundlegende Thematik kurz vorgestellt, die Anonymitätswahrung zugesichert und abgesprochen, ob und zu welchem Zeitpunkt ein Interview möglich ist. Die Interviewpartner hatten zudem ein kurzes Exposé erhalten, um sich in die Thematik besser einfühlen zu können. Die Rekrutierung der Interviewpartner auf diesem Weg verlief problemlos. Wider Erwarten waren die Unternehmerfamilien für ein Gespräch und die Thematik der kindlichen Resilienz sehr offen.

Zur Vorbereitung auf die Gespräche wurde ein Begleitbogen erstellt sowie eine Lebenslinie, um das Erzählte besser visualisieren und damit das Gespräch strukturieren zu können. Zudem wurde ein kurzer Skalierungsbogen mit Einflussfaktoren erstellt, um mögliche Verständigungsschwierigkeiten ausgleichen zu können. Da dieser in den Interviews weitestgehend nicht verwendet wurde, findet dieser im weiteren Forschungsverlauf keine Berücksichtigung.

Die qualitative Sozialforschung zeichnet sich dadurch aus, dass der Forschungsgegenstand »in seiner natürlichen Umgebung und in seinem natürlichen Erscheinungsbild untersucht« (Schreier 2013, 189) wird. Somit wurde direkt im Feld, also in einer »lebensnahen Situation« (Bauer 2011, 210) des Befragten, gearbeitet. Zudem sollten die Daten durch ein persönliches Gespräch erhoben werden, um eine vertrauensvolle Atmosphäre schaffen zu können, welche ausschlaggebend für ein unverfälschtes Ergebnis ist. Folglich wurden, um den persönlichen Inhalten der Sozialforschung und vor allem der narrativen Interviewführung gerecht zu werden, die Gespräche nach Möglichkeit im Familienunternehmen (bei operativer Tätigkeit) oder im privaten Umfeld der Befragten (bei nicht-operativer Tätigkeit) durchgeführt. Leider konnte dieses Vorhaben nicht gänzlich umgesetzt werden. Da die Daten in den Jahren 2020 und 2021

erhoben wurden, musste aufgrund der in dieser Zeit herrschenden Covid-19-Pandemie ca. die Hälfte der Interviews als Videokonferenz stattfinden.

Zusätzlich zu den selbstständig durchgeführten Interviews konnten sechs weitere Gesprächstranskriptionen herangezogen und in Bezug auf die hier vorliegende Forschungsfrage ausgewertet werden. Diese wurden von Mitarbeitern des Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) über folgende Themen, die ebenfalls den Kontext der Unternehmerfamilie fokussieren, durchgeführt: die Adoption eines Kindes in Unternehmerfamilien, der Einbezug der Kinder in Unternehmerfamilien, der Prozess des Loslassens in Unternehmerfamilien, Erziehung und Mutterschaft in Unternehmerfamilien, die Rolle der Ehepartnerin/des Ehepartners in Unternehmerfamilien sowie das Scheitern und der Umgang mit dem Scheitern.

Die nachfolgende Tabelle gibt eine anschauliche Übersicht über die geführten Interviews mit den für die Analyse notwendigen Daten der einzelnen Interviewpartner.

Aufgrund der Tatsache, dass nicht alle Interviews durch die Autorin dieser Arbeit durchgeführt wurden, fehlen in den sekundär ausgewerteten Interviews (Interview 13–18) einige Daten. Dies liegt an der durchgeführten Anonymisierung, bevor die Interviewtranskripte zur sekundären Analyse freigegeben wurden.

Bereits an dieser Stelle muss erwähnt werden, dass aufgrund des hier vorliegenden Samples eine Tendenz der Ergebnisse vorliegt, da der Großteil der Interviewpartner aktiv im Familienunternehmen tätig ist und man daraus schließen kann, dass grundsätzlich ein positives Verhältnis zu diesem vorliegt. Dies weist darauf hin, dass die Mehrheit der hier interviewten Mitglieder aus Unternehmerfamilien eher resilient gegenüber dem Einfluss des Familienunternehmens ist und somit in den Interviews möglicherweise verstärkt Schutzfaktoren bzw. Ressourcen thematisiert werden. Diese Limitation des empirischen Vorgehens durch die hier aufgezeigte Verzerrung wird in Kapitel 5.7.2 genauer erläutert.

Nr.	Geschlecht	Alter	Generation	Anzahl Mitarbeiter	Jahresumsatz	Tätigkeit	Familiensitz vs. Unternehmenssitz	Familienname vs. Unternehmensname
1.	w	40–49	2	100	10 Mio.	operativ geschäftsführende Gesellschaftlerin	=	=
2.	m	40–49	4	60	Ø	operativ geschäftsführender Gesellschafter	≠	≠
3.	w	30–39	2	22	3 Mio.	operativ geschäftsführende Gesellschaftlerin	=	=
4.	m	50–59	3	36	3,5–4 Mio	operativ geschäftsführender Gesellschafter	=	=
5.	w	30–39	3	500	50–100 Mio.	operativ geschäftsführende Gesellschaftlerin	≠	=
6.	w	50–59	3	13	Ø	operativ geschäftsführende Gesellschaftlerin	=	=
7.	m	50–59	3	100	24 Mio.	operativ geschäftsführender Gesellschafter	=	=
8.	m	50–59	2	1400	270 Mio.	operativ geschäftsführender Gesellschafter	=	=
9.	m	60–69	2	2000 (Branche 1) 150 (Branche 2)	200 Mio. (Branche 1) 40–50 Mio. (Branche 2)	operativ geschäftsführender Gesellschafter	=	=
10.	w	40–49	4	110	20 Mio.	nicht operativ tätig; keine Gesellschaftlerin	=	=
11.	m	30–39	4	110	20 Mio	operativ geschäftsführender Gesellschafter	=	=

(Fortsetzung)

Nr.	Geschlecht	Alter	Generation	Anzahl Mitarbeiter	Jahresumsatz	Tätigkeit	Familiensitz vs. Unternehmenssitz	Familiennamenname vs. Unternehmensname
12.	m	60–69	4	1500	>330 Mio.	nicht operativ tätig; Gesellschafter	≠	≠
13.	w	50–59		48000	8,8 Mrd.	nicht operativ tätig; Gesellschafterin	≠	≠
14.	m&w		2			Firma wurde verkauft; früher operativ geschäftsführende Gesellschafter		
15.	m		4	>4000	559 Mio.	operativ tätiger Gesellschafter	=	≠
16.	w	20–29	3	250		operativ tätige Gesellschafterin	=	≠
17.	w	50–59	7	225		(eingehiratet)	(=)	(=)
18.	m					früher operativ tätig		

Tabelle 4: Grundlegende Daten der Interviewpartner

5.5 Narrative Interviews

Die qualitative Sozialforschung ermöglicht auf drei Wegen die Gewinnung wissenschaftlicher Daten: (1) *Beobachtungen* bilden zumeist den Anfang eines Forschungsvorhabens, da häufig »irritierende Anfangsbeobachtungen« (Brüsemeister 2008, 14) die Grundlage einer anschließenden empirischen Erhebung bilden. Beobachtungen im Feld müssen zusätzlich immer schriftlich fixiert werden, um als wissenschaftliche Daten verwertet werden zu können. (2) *Befragungen* sind die meistverwendete Technik, die es möglich macht, »Fakten, Wissen, Meinungen, Einstellungen oder Bewertungen« (Schnell, Hill & Esser 1992, 328) zu ermitteln. Diese können sowohl mündlich als auch schriftlich erfolgen. (3) Zudem können *Dokumente* in der Sozialforschung ausgewertet werden. Diese sind zumeist in schriftlicher Form zu finden, können jedoch auch aus Rundfunk- oder Fernsehbeiträgen bestehen. Diese drei Typen der Datenermittlung können einzeln aber auch in Kombination innerhalb eines Erhebungsverfahrens verwendet werden (Brüsemeister 2008, 15–17).

In der hier vorliegenden Erhebung wurde die Befragung als Datenerhebungsform ausgewählt, aufgrund der biografischen Fragestellung speziell die Methodik des narrativen Interviews. Das narrative Interview wurde maßgeblich von dem Soziologen Fritz Schütze Ende der 1970er Jahre entwickelt (vgl. Schütze 1983; 1987) und ist eine der bekanntesten und meistverwendeten Methoden in der qualitativen Sozialforschung (Brüsemeister 2008, 99; Küsters 2009, 18). Konzipiert wurde sie durch eine bestehende Kritik sowohl an standardisierten Befragungen als auch an leitfadengestützten Interviews (Küsters 2009, 21). Durch narrative Interviews sollen Erzählungen über das eigene Leben, sogenannte Narrationen, angeregt werden (Bauer 2011, 210). Anhand dieser Methodik können Handlungs- und Deutungsmuster über lange Zeiträume sowie Lebens- und Identitätsvorstellungen von Individuen erfasst werden. Zudem können lebensgeschichtliche Entscheidungen im biografischen Verlauf dokumentiert werden. Alle herausgearbeiteten Daten basieren auf den Erzähldarstellungen der Interviewten. Durch das Erzählte wird es möglich, dass große biografische Zeiträume, die bis in die frühe Kindheit hineinreichen können, erfasst und soziale Prozesse deutlich gemacht werden können (Brüsemeister 2008, 99–103). Küsters (2009, 21) verweist darauf, dass der Interviewte »zum Wiedererleben eines vergangenen Geschehens gebracht und dazu bewegt [wird], seine Erinnerungen daran möglichst umfassend in einer Erzählung zu reproduzieren«. Durch eine einleitende, erzählgenerierende Frage, die sich auf einen Aspekt der Lebensgeschichte des Interviewten bezieht, schließt eine so genannte »Stegreiferzählung« (Brüsemeister 2008, 105; Küsters 2009, 17) an. Ein spontanes und unvorbereitetes Erzählen »von Geschichten in Face-to-Face-Situationen« (Küsters 2009, 17) wird hervorgerufen und die individuelle Lebensgeschichte kann ohne

Unterbrechung dargestellt werden (Küsters 2009, 21). Der Befragte konzentriert sich durch die offene Fragestellung vor allem auf für ihn existenziell bedeutsame Ereignisse (Bauer 2011, 210). Auf die »monologische [...] Anfangserzählung« (Schütze 1987, 239) folgen sowohl ein immanenter als auch exmanenter Nachfrageteil (Brüsemeyer 2008, 105). Der Interviewer schließt an diesen anfänglichen Erzählteil somit mit Rückfragen an, um weitere Erzählungen hervorzurufen. Es wird eine alltägliche Kommunikationssituation mit natürlichen Kommunikationsmechanismen und -regeln imitiert. Die künstliche Situation wird dadurch deutlich, dass der Interviewer sich maßgeblich auf das aufmerksame, aber thematisch nicht intervenierende Zuhören konzentriert (Küsters 2009, 22).

Nach der sogenannten »Koda« (Küsters 2009, 60), einem Schlusssatz des Befragten, der das Ende der Erzählphase verdeutlicht, folgt eine erste Nachfragephase, das *immanente Nachfragen*. Hierbei werden Fragen gestellt, die direkt an das Erzählte anknüpfen. Es wird also nach Inhalten gefragt, die nicht detailliert ausformuliert aber im Gespräch angedeutet wurden, sodass das komplette Erzählpotenzial ausgeschöpft werden kann (Küsters 2009, 60–62). Beispiele aus den geführten Interviews hierfür sind Nachfragen wie: »Haben Sie noch andere Beispiele, wie das Familienunternehmen auf den Familienalltag eingewirkt hat?« (Interview 1, Absatz 35); »Haben Sie das, wenn Sie sagen, das wollten Sie für sich so klar trennen, haben Sie das bei Ihren Eltern anders erlebt?« (Interview 4, Absatz 64); »Das heißt, um das ein bisschen vom Lebenslauf einzuordnen, wahrscheinlich irgendwann so Mitte 20, als Sie so die Verantwortung gespürt haben?« (Interview 5; Absatz 41). Ist das Erzählpotenzial durch diese Art der Nachfrage erschöpft, folgt die zweite Nachfragephase, das *exmanente Nachfragen*. In dieser Phase des Interviews bringt der Interviewer eigene/ergänzende Themen ein und lädt den Befragten ein, auch Beschreibungen und Argumentationen zu äußern. Hier können auch schon zuvor formulierte Fragen gestellt werden, die die zu erforschende Thematik erweitern (Küsters 2009, 63–64). Als konkrete Beispiele aus den hier vorliegenden Interviews sind folgende Textpassagen zu nennen: »Glauben Sie, dass es einen Unterschied gemacht hätte im Aufwachsen, wenn Sie hier in Verbindung mit dem (Firma) aufgewachsen wären?« (Interview 2, Absatz 15); »[...] was würden Sie für sich bei, wenn das Unternehmen an die nächste Generation weiter übergeben werden sollte, oder auch anderen Unternehmen raten für den Prozess der Übergabe [...]?« (Interview 8, Absatz 51).

In den für diese Studie geführten Interviews wurden durch die erzählgenerierende Frage und die exmanenten Fragen drei Zeitperspektiven in das Interview eingebaut und das Erzählte so strukturiert. Die Vergangenheit wurde durch die anfängliche Fragestellung erörtert. Durch die Nachfrage, inwiefern früher Erlebtes heutiges Geschehen beeinflusst, wurde die Gegenwart thematisiert. Eine

abschließende Frage, welchen Rat der Befragte für die nachfolgende Generation hat, richtet den Blick auf die Zukunft (vgl. Hölzle 2011a, 33).

In der Regel werden durch narrative Interviews mehr Informationen generiert als anfänglich vermutet. Laut Schütze (1987, 197) liegt das daran, dass »der Erzähler stets mehr in ihnen ausdrückt, als er anfänglich ausdrücken wollte«, dies geschieht über eine für diese Interviewform typische »Erzähldynamik« (Schütze 1987, 197), die »selbstvergewissernde Vorstellungen« (Schütze 1987, 115) des Interviewten beinhalten können.

Die im Rahmen dieser Arbeit geführten narrativen Interviews beginnen alle, nach der Vorstellung der eigenen Person und der Aufnahme soziodemografischer Daten (Alter, Vorstellung des Familienunternehmens und der Unternehmerfamilie, Generation des Familienunternehmens etc.), mit einem identischen »Erzählstimulus« (Küsters 2009, 44). Dieser Stimulus bestand aus einer ungefähr identischen Erzählaufforderung, sodass für die anschließende Auswertung eine Vergleichbarkeit gewährleistet werden konnte (vgl. Küsters 2009, 45). Um die Erzählungen möglichst offen zu halten und keinen Anfangs- oder Endpunkt zu setzen, wurden die Interviewpartner, nach einer kurzen Erläuterung der Thematik und einer Vorstellung der Person (sowohl der Interviewten als auch des Interviewers), gebeten zu erzählen, wie sie das Aufwachsen in einer Unternehmerfamilie wahrgenommen und welche persönlichen biografischen Erfahrungen sie im Lebensprozess gemacht haben. Durch diesen Einstiegsimpuls wurde weder eine thematische Eingrenzung noch eine Begrenzung auf bestimmte Phasen in Kindheit und Jugend vorgegeben. Durch das Vorgespräch, die anfängliche Erläuterung des Themas sowie durch das Gesamtsetting des Interviews (Interview in den Räumlichkeiten des Familienunternehmens, Kontaktaufnahme über das Unternehmen etc.) fand jedoch eine natürliche Fokussierung auf das Forschungsthema statt (vgl. Küsters 2009, 44). Vor dem Interview wurden die Befragten zudem über den Interviewverlauf eines narrativen Interviews, wie Schütze (1977, 32) es benennt: über »das prinzipielle Schweigen des Forschers während der Haupterzählung«, informiert, sodass an dieser Stelle keine Unsicherheiten bei den Interviewpartnern entstehen konnten. Die Interviews wurden zur anschließenden Transkription (siehe Kapitel 5.5) und nach Absprache mit den Befragten aufgenommen. Zum Teil fand die Vorstellung der Person bereits vor der Aufzeichnung statt, da im Rahmen des »Small Talks« bei Eintreffen im Unternehmen bereits einige Informationen ausgetauscht wurden. Dazu analog fand nach Beendigung der Nachfragephase und damit nach der offiziellen Aufnahme des Gesprächs eine Art Nachgespräch statt (vgl. Küsters 2009, 64), in dem häufig noch weiter über die Interviewthematik gesprochen wurde und Interesse am Forschungsprojekt und dem weiteren Vorgehen bestand.

Im Verlauf der Interviews wurden neben der Audioaufnahme zusätzlich Interviewprotokolle geführt. Dort wurden die soziodemografischen Daten, die

angesprochenen Themenblöcke, prägnante Schlagwörter, Notizen für die anschließenden Nachfragephasen sowie eigene Wahrnehmungen (emotionale Reaktionen des Befragten, Stimmungen, besondere Merkmale der Redeweise etc.) festgehalten. Zudem wurden im Anschluss an das Interview auch all jene wichtigen Informationen notiert, die außerhalb der Tonaufnahme vermittelt wurden (vgl. Küsters 2009, 65). Diese Art der Protokollführung bereite bereits bei Durchführung der Interviews die anschließende Analyse (siehe Kapitel 5.6) vor. Durch die systematische Dokumentation der inhaltlichen Schwerpunkte konnten bereits anhand der Protokolle erste Analysekategorien erarbeitet werden, die anschließend anhand eines ersten Materialdurchgangs bestätigt und erweitert werden konnten (vgl. Mayring 2015, 97 ff.)

Die Befragten zeigten zumeist großes Interesse an der Thematik der Studie und waren sehr offen, über die eigene Kindheit und Jugend in einer Unternehmerfamilie zu sprechen. Natürlicherweise gab es Interviewpassagen, in denen es entgegen der narrativen Vorgehensweise zu Erzählpausen kam, sodass die Phase des immanenten Nachfragens sich teilweise mit der Erzählphase abwechselte. Dies war stark von den Befragten abhängig. Auch kam es teilweise vor, dass der Erzählstimulus noch einmal mit anderen Worten wiederholt oder konkretisiert werden musste, damit der Befragte seine Erzähllemmungen überwinden konnte.

Zusätzlich zu den selbst durchgeführten Interviews konnten, wie bereits erläutert, sechs Interviews des Lehrstuhls »Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien« der Universität Witten/Herdecke zur Sekundäranalyse hinzugezogen werden. Dieses bereits vorhandene Interviewmaterial konnte auf Basis der Forschungsfrage der hier vorliegenden Arbeit neu ausgewertet werden. Dies war möglich, da die Interviews ebenfalls Fragestellungen rund um das System einer Unternehmerfamilie und die dort ablaufenden innerfamiliären Muster und Strukturen beinhalteten. Die Brauchbarkeit des Materials wurde im Vorhinein genauestens geprüft (Mitglieder aus Unternehmerfamilien, grundlegende Inhalte, Generation des Familienunternehmens etc.).

Es zeigte sich, dass nach Analyse dieser vorhandenen Gesamtzahl an Interviews eine Sättigung eingetreten ist. Grundlegende Themen wiederholten sich, sodass die »Gesamtvarianz [des zu untersuchenden] [...] Phänomens« (Küsters 2009, 48) erfasst werden konnte. Zusammengefasst konnte somit aus dem insgesamt vorhandenen Datenmaterial eine Aussage über die kindliche Resilienz in Unternehmerfamilien getroffen werden.

Vor der Auswertung wurden die Audiodateien der Interviews transkribiert und anonymisiert. Diese Transkripte stehen dem Leser zur Verfügung und können bei der Autorin dieser Arbeit angefordert werden. Die Gespräche wurden wörtlich transkribiert und sprachlich geglättet, da für diese Studie ausschließlich die Inhalte von Interesse sind, nicht jedoch linguistische Aspekte. Die ange-

wendeten Transkriptionsregeln basieren auf Dresing & Pehl (2018) und werden in der folgenden Tabelle detailliert dargestellt:

Transkriptionsregeln	Zeichen
Es wird wörtlich transkribiert, vorhandene Dialekte werde ins Hochdeutsch übersetzt	
Wortschleifen werden an das Schriftdeutsch angenähert; Satzform wird aber beibehalten, auch bei Syntaktischen Fehlern	»so'n Buch« wird zu »so ein Buch«
Umgangssprachliche Partikel werden transkribiert	Bspw. »gelle« »ne«
Stottern und Verdopplungen werden geglättet/ausgelassen, außer bei inhaltssprachlichen Betonungen	»Das ist mir sehr, sehr wichtig«
Halbsätze und Abbrüche werden gekennzeichnet	»/«
Interpunktionen werden zur besseren Lesbarkeit geglättet	
Rezeptionssignale werden nicht transkribiert, um den Redefluss der anderen Person nicht zu unterbrechen. Wenn sie als Antwort auf eine Frage genannt werden, werden sie jedoch transkribiert	Bspw. »hm, aha, ja, genau«
Pausen ab drei Sekunden werden markiert	(...)
Besonders betonte Wörter/Äußerungen werden durch Versalien gekennzeichnet	»Das gefällt mir SEHR gut«
Jeder Sprecher erhält einen eigenen Absatz, zwischen den Sprechern gibt es eine freie Zeile, am Ende des Absatzes steht eine Zeitmarke, die Sprecher erhalten eine individuelle Bezeichnung, bei mehreren werden diese nummeriert	»I: ...« (Interviewer/in) »I2:...« »B: ...« (Befragte/r) »B2: ...« #00:14:03#
Unverständliche Wörter/Abschnitte werden markiert und ggf. die Ursache notiert, wird ein Wortlaut vermutet wird dies ebenfalls vermerkt und mit einem Zeitmarker versetzt	(unv.) (unv., Mikrofon rauscht) (Unternehmerfamilie?) #00:17:23#

Tabelle 5: Transkriptionsregeln. Quelle: Dresing & Pehl (2018, 21–22) in eigener Darstellung

5.6 Auswertung

»Wissenschaftstheoretisch gesehen bilden die Sozialwissenschaften eine Besonderheit, da ihre Daten auf Interpretationen von Akteuren beruhen.« Brüsemeister (2008, 16) stellt in dieser Aussage prägnant die Schwierigkeit der qualitativen Sozialforschung dar. Sowohl die Befragten als auch die Fragenden interpretieren die soziale Wirklichkeit im Laufe der Erhebung. Aus diesem Grund muss die professionelle Interpretation der Forschenden von der des Forschungsfeldes unterschieden werden. Hierzu bedarf es eines klaren analytischen

Vorgehens (Brüsemeister 2008, 16–17). Um nicht nur eine reine Beschreibung des Datensatzes zu erhalten, sondern eine theoretische Erklärung für diese zu finden, wurde in dem hier vorliegenden Forschungsprojekt die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt (vgl. Mayring 2015). Dieser beschreibt eine Inhaltsanalyse grundsätzlich als eine Analyse, die systematisch, regel- und theoriegeleitet fixierte Kommunikation analysiert und dabei zum Ziel hat, Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation ziehen zu können (Mayring 2015, 13).

Der Prozessverlauf eines qualitativen Forschungsprojekts verläuft nicht linear, d. h. Erhebung und Auswertung gehen ineinander über. Die Auswertung beginnt zum Teil bereits, nachdem wenige Interviews erhoben wurden, sodass bis zur so genannten Sättigung der Daten weiter geforscht werden kann (Küsters 2009, 48, 53 und 76). Ziel einer solchen Auswertung ist nach Lamnek (2005, 679) der »Nachvollzug der individuellen Lebensgeschichte bei gleichzeitiger Herausarbeitung der zugrundeliegenden sozialen Muster«. In der hier vorliegenden Erhebung sollen, unter Betrachtung unterschiedlicher Lebensgeschichten, speziell die resilienzfördernden und/oder -schwächenden Strukturen in dem System der Unternehmerfamilie herausgearbeitet werden.

Anhand einer Systematisierung durch Analyseschritte und -regeln macht Mayring (2015, 50) qualitative Inhaltsanalyse überprüfbar. Die einzelnen Schritte einer solchen qualitativen Inhaltsanalyse werden anhand des *Ablaufmodells der Analyse* im Folgenden genauer erläutert und in Bezug zu dem hier vorliegenden Datenmaterial gesetzt:

Zu Beginn der qualitativen Inhaltsanalyse findet eine (1) *Sichtung des Gesamtmaterials* ohne weitere Vorüberlegungen statt, sodass ein erster Überblick geschaffen werden kann. Schon während der Transkription der narrativen Interviews konnte ein solcher Überblick geschaffen werden. Hier kristallisierten sich sehr deutlich Kategorien heraus, die sich auch in den weiteren Schritten bestätigten (Mayring 2015, 97–99). So zeigte sich, dass Faktoren innerhalb des Makrosystems, mikrosoziale Faktoren (innerhalb der Unternehmerfamilie, des Familienunternehmens, von Bildungseinrichtungen und der Peergroup) sowie individuelle Eigenschaften des Kindes in den Interviews thematisch fokussiert wurden. An diesen Schritt schließt sich die (2) *Bestimmung des Ausgangsmaterials* an. Es wird herausgearbeitet, was aus dem vorliegenden Material überhaupt interpretierbar ist. Diesen Arbeitsschritt untergliedert Mayring (2015, 54–56) in drei weitere Unterpunkte. Zuerst findet eine (a) *Festlegung des Materials* statt. Es wird genau definiert, welches Material für die Analyse verwendet wird. Darauf folgt eine (b) *Analyse der Entstehungssituation*, bei der beschrieben wird, wie das vorliegende Datenmaterial entstanden ist. Dazu gehören die Verfasser, der Handlungshintergrund, die Zielgruppe, für die das Material verfasst wurde, die konkrete Entstehungssituation sowie der soziokulturelle Hintergrund. Dieser

Arbeitsschritt schließt mit der Erfassung der (c) *formalen Charakteristika des Materials* ab. Es muss also beschrieben werden, in welcher Form das Material vorhanden ist. Diese Arbeitsschritte wurden bereits in Kapitel 5.5 detailliert erläutert: Für die Analyse wurden narrative Interviews mit Mitgliedern aus Unternehmerfamilien durchgeführt und transkribiert sowie weitere Interviewtranskripte des Lehrstuhls sekundär ausgewertet. Nachdem man auf diese Weise das Ausgangsmaterial beschrieben hat, wird die (3) *Fragestellung der Analyse* bestimmt (Mayring 2015, 58–60). Hierzu wird zuerst die (a) *Richtung der Analyse* definiert. Es muss an dieser Stelle herausgearbeitet werden, was genau aus dem Text analysiert werden soll. Vorab wird bestimmt, ob über den beschriebenen Gegenstand, den Verfasser oder aber die Wirkung des Textes auf die Zielgruppe Aussagen getroffen werden sollen. Wenn dies klar definiert ist, kann die (b) *theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung* folgen. In diesem Schritt wird, wie bereits erläutert, deutlich, dass die qualitative Inhaltsanalyse theoriegeleitet ist und einer »präzisen theoretisch begründeten inhaltlichen Fragestellung folgt« (Mayring 2015, 59). Die Fragestellung der Analyse muss somit an eine bestehende Theorie anknüpfen und einen Erkenntnisfortschritt zum Ziel haben. In den hier durchgeführten narrativen Interviews wurden die Befragten aufgefordert, über ihr Aufwachsen in Unternehmerfamilien zu sprechen. Die Richtung der Analyse lässt sich für diese Arbeit wie folgt definieren: Mit Hilfe der Interviewtranskriptionen sollen Aussagen über systemspezifische Sozialisationsbedingungen getroffen und es soll analysiert werden können, inwiefern diese sich auf die individuelle Resilienz des Einzelnen ausgewirkt haben könnten. Anhand der bestehenden Literatur zur Theorie der Resilienz (vgl. Kapitel 4) kann diese Fragestellung theoriegeleitet differenziert werden. Ziel ist es hierbei, die bestehende Literatur zu erweitern und herauszuarbeiten, inwiefern die kindliche Resilienz durch das besondere System der Unternehmerfamilie beeinflusst wird. Somit ergeben sich folgende Fragestellungen an das Material:

Fragestellung 1: »Welche spezifischen positiven wie negativen Sozialisationserfahrungen haben Mitglieder aus Unternehmerfamilien erlebt?«

Fragestellung 2: »Inwiefern beeinflussen diese Sozialisationserfahrungen die individuelle Resilienzentwicklung?«

Auf diese vorbereitenden Schritte folgt der praktische Teil des Ablaufmodells der Analyse, welcher in einzelne Interpretationsschritte unterteilt ist. Durch die klare Strukturierung wird die qualitative Analyse nachvollziehbar und intersubjektiv überprüfbar. Begonnen wird mit der (4) *Festlegung der Analyseeinheiten*. Hierbei wird festgelegt, welche Maßeinheiten des Materials zum Gegenstand der Analyse gemacht werden. Die (a) *Kodiereinheit* legt den kleinsten Materialbestand fest,

der ausgewertet wird und unter eine Kategorie fällt. Im Gegenteil dazu gibt die (b) *Kontexteinheit* den entsprechend größten Materialbestandteil an. Die (c) *Auswertungseinheit* legt fest, welche Textteile nacheinander ausgewertet werden. Zentral ist in diesem Schritt die Entwicklung eines Kategoriensystems, welches in einem Wechselverhältnis zwischen Theorie und zu untersuchendem Material entwickelt wird. Dieses wird im Verlauf der gesamten Analyse immer wieder überprüft und überarbeitet (Mayring 2015, 61). Die der Analyse zugrundeliegenden Interviews wurden systematisch nacheinander kodiert. Hierbei wurden als kleinste Materialeinheit einzelne Wörter/Kurzsätze und als Gegenstück ganze Textpassagen als größte Einheit festgelegt, sodass für die Analyse sowohl kurze und prägnante Aussagen der Befragten als auch lange, monologisierende Ausführungen von früheren Bedingungen und/oder Erlebnissen verwendbar wurden. Nach Festlegung der Analyseeinheit folgt die (5) *Bestimmung der Analysetechnik*. Diese unterteilt sich in die drei Grundformen des Interpretierens, welche voneinander unabhängig sind und aus denen eine Technik für das weitere Vorgehen ausgewählt werden muss: Ziel der (a) *Zusammenfassung* ist die Materialreduzierung, sodass wesentliche Inhalte prägnant dargestellt werden können. Die (b) *Explikation* hingegen zielt darauf ab, zu fraglichen Textabschnitten zusätzliches Material hinzuzuholen, um diese verständlicher erläutern zu können. Für die Analyse des hier vorliegenden Materials wurde jedoch die (c) *Strukturierung* gewählt. Diese hatte zum Ziel, bestimmte Aspekte aus dem Gesamtmaterial herauszuarbeiten (Mayring 2015, 67). Hierbei unterscheidet Mayring (2015, 68) erneut zwischen vier Formen des Strukturierens. Auch die Zusammenfassung und die Explikation können in weitere Unterformen aufgegliedert werden, sodass sich insgesamt sieben verschiedene Analyseformen differenzieren lassen. Für eine übersichtlichere Darstellung wird an dieser Stelle nur die für dieses Forschungsprojekt ausgewählte Analyseform detailliert erläutert. Bei der Strukturierung wird unterschieden zwischen (i) *formaler Strukturierung*, (ii) *inhaltlicher Strukturierung*, (iii) *typisierender Strukturierung* und (iv) *skalierender Strukturierung*. Allen gemein ist, dass sie das Hauptkategoriensystem vorab festlegen. Diese Art des Vorgehens wird auch als deduktive Kategorienanwendung beschrieben (Mayring 2015, 68). In Form eines Kategoriensystems kann eine spezifische Struktur aus dem Material herausgearbeitet werden. Alle Textteile, die von den Kategorien angesprochen werden, werden aus dem Text herausgestellt und systematisch aufgegliedert. Diese Strukturierung und somit das Kategoriensystem müssen im Vorhinein bestimmt und aus der Fragestellung der Erhebung abgeleitet werden. Die einzelnen Kategorien werden in weitere Unterkategorien aufgeteilt, um eine detailliertere Darstellung möglich zu machen. Wie zuvor beschrieben kristallisierten sich bereits bei der Sichtung des Gesamtmaterials die ersten Kategorien heraus, sodass in Anlehnung an die Schutzfaktoren nach Fröhlich-Gildhoff &

Rönnau-Böse (2011, 29–30) folgendes Kategoriensystem zu Beginn der Analyse aufgestellt werden konnte: (1) Faktoren innerhalb des Makrosystems, (2) mikrosoziale Faktoren und (3) individuelle Eigenschaften des Kindes. Die mikrosozialen Faktoren wurden ebenfalls zu Beginn in folgende Unterkategorien unterteilt: (a) Faktoren innerhalb der Unternehmerfamilie, (b) Faktoren innerhalb der Bildungseinrichtungen, (c) Faktoren innerhalb der Peergroup und (d) Faktoren innerhalb des Familienunternehmens. Die Unterkategorien entwickeln sich im Laufe der Analyse weiter und auch die übergeordneten Kategorien werden im Analyseprozess überarbeitet, verändert und erweitert. So entsteht ein strukturiertes und übersichtliches Kategoriensystem (vgl. Tabelle 6). Wann genau ein Textausschnitt einer Kategorie zugeordnet werden kann, kann laut Mayring (2015, 97) wie folgt festgestellt werden: Zuerst muss die entsprechende Kategorie definiert werden und einzelne Textteile als Beispiele für diese Kategorie müssen herausgearbeitet werden. Falls es zu Überschneidungen kommt, müssen im Vorhinein klare Regeln formuliert werden, damit eine eindeutige Zuordnung gewährleistet ist. In der hier vorliegenden Forschungsarbeit wurde bei Überschneidungen einer Aussage diese in den Kontext der gesamten Aussage bzw. Textpassage gesetzt und dann einer entsprechenden Kategorie zugeordnet. Gab es auch dann noch Überschneidungen, fand eine doppelte Kodierung statt, damit keine Thematik in der Analyse ausgelassen werden musste. Wie in Schritt (1) dieses Ablaufmodells bereits benannt, müssen in einem ersten Materialdurchgang die Kategorien gesichtet und zumindest ausschnittsweise auf ihre Anwendbarkeit hin überprüft werden. Hierbei wird, wie auch bei dem Hauptdurchgang des Materials, in zwei Schritten vorgegangen. In einem ersten Schritt werden die Textstellen im Material je nach Kategorie unterschiedlich markiert. Im anschließenden zweiten Schritt werden die einzelnen Textteile bearbeitet und aus dem Text herausgeschrieben. Mayring (2015, 99) bezeichnet diese Schritte als »Bezeichnung der Fundstellen« und »Bearbeitung und Extraktion der Fundstellen«. In welcher Form diese Fundstellen bearbeitet werden, hängt von der ausgewählten Analyseform ab (Mayring 2015, 97–99). Da sich in dieser Erhebung für die Form der inhaltlichen Strukturierung entschieden wurde, zielt die Analyse auf Herausfiltern und Zusammenfassen bestimmter Themen, Aspekte und Inhalte des Gesamtmaterials ab. In diesem Fall wurden die resilienzbeeinflussenden Sozialisationsbedingungen detailliert herausgearbeitet und in ein strukturiertes Kategoriensystem überführt. Die theoriegeleiteten Kategorien wurden im Prozessverlauf in Unterkategorien aufgegliedert, sodass die einzelnen Resilienzfaktoren übersichtlich dargestellt werden konnten. In einem weiteren Schritt wurden die markierten Textteile paraphrasiert, aus den Transkripten extrahiert und zuerst pro Unterkategorie und dann pro Hauptkategorie zusammengefasst (Mayring 2015, 103).

Um eine strukturierte und übersichtliche Aufarbeitung der Transkripte umsetzen zu können, wurde für diesen Schritt das Computerprogramm MAXqda verwendet, welches eigens für die qualitative Datenanalyse entwickelt wurde. Dieses Programm dient lediglich als Hilfsmittel und generiert keine Interpretationen. Anhand der Textdateien der Transkripte lassen sich Kodierungen einzelner Textteile vornehmen, verschiedene Kodierungen miteinander verknüpfen sowie Memos und Notizen anheften (vgl. Küsters 2009, 87).

Die Auswertung des vorliegenden Datenmaterials begann, wie zuvor erläutert, mit einem im Vorhinein festgelegten Kategoriensystem. Die einzelnen Kodiereinheiten basierten auf den Schutzfaktoren nach Fröhlich-Gildhoff & Rönnauböse (2011, 28–30) (vgl. Kapitel 4.3.2). Begonnen wurde mit den Kategorien (1) Faktoren innerhalb des Makrosystems, (2) mikrosoziale Faktoren unterteilt in (a) innerhalb der Unternehmerfamilie, (b) innerhalb der Bildungseinrichtungen, (c) Peergroups und (d) innerhalb des Familienunternehmens sowie (3) individuelle (Charakter-)Eigenschaften. Im Prozessverlauf wurde dieses Kodierungssystem optimiert und erweitert. In der folgenden Tabelle wird das vervollständigte Kategoriensystem inklusive Beispielaussagen schematisch dargestellt. Zusätzlich werden in dieser Übersicht bereits Häufigkeiten (absolute Zahlen der Nennungen sowie die Anzahl der Interviews, in denen die Thematik aufgegriffen wurde) angegeben sowie die Aussagen der Interviewpartner in positive und negative Bewertungen unterteilt.

Die hier vorliegende Tabelle verdeutlicht, dass bestimmte Aspekte und Bedingungen in Kindheit und Jugend besonders prägnant sind und einen maßgeblichen Einfluss auf die individuelle Entwicklung haben. Diese Einflüsse wurden unter den jeweiligen Einheiten aus den Interviews kodiert und in positive oder negative Bewertung des Erlebten unterteilt. Auf die einzelnen Kodiereinheiten wird im folgenden Abschnitt (Kapitel 5.7) detailliert eingegangen. An dieser Stelle soll ausschließlich ein erster Überblick über die Auswertung erfolgen und es sollen die prägnantesten Auffälligkeiten veranschaulicht werden. So kann beispielsweise bereits hier festgestellt werden, dass ein Großteil der Befragten die Bildungschancen und Erfahrungsmöglichkeiten (22 Aussagen in neun Interviews) in Unternehmerfamilien sowie die Arbeitschancen und beruflichen Einflüsse (21 Aussagen in 13 Interviews) positiv assoziierten und die beschriebenen Erfahrungen als förderlich im weiteren Lebensverlauf aufgefasst wurden. Auch der sozioökonomische Aspekt wurde weitestgehend als schützend wahrgenommen (64 Aussagen in 15 Interviews). Dennoch wurde dieser in acht Interviews (14 Aussagen) negativ konnotiert. An dieser Stelle wird unter anderem deutlich, dass es für die jeweiligen Kodiereinheiten und damit für die herausgearbeiteten Resilienzfaktoren individuelle Erfahrungen und somit unterschiedliche Lebenswirklichkeiten gibt. Der vermeintliche sozioökonomische Vorteil kann in einer anderen Situation auch von Nachteil werden. Beide Aspekte müssen in

Kodiereinheit	Häufigkeiten	Beispielantworten		Neutrale Bewertung
		Positive Bewertung	Negative Bewertung	
Faktoren innerhalb des Makrosystems	647 (18) 69 (16)			
Bildungschancen/ Erfahrungsmöglichkeiten	24 (10)	22 (9) »Die Tatsache, dass ich schon einiges gesehen habe in der Welt und auch ziemlich lange im Ausland gelebt habe. [...] Das hilft einem schon.« (I15) »Sie kriegen einen ganz anderen Erfahrungsschatz präsentiert, ja?« (I08) »Was mir auch geholfen hat, ist eine weitere Welt, eine andere Welt, weil ich halt schon als Kind so viel gereist bin.« (I07) »Bei uns wurde über wirtschaftliche Entwicklung bundesweit [...] diskutiert, die anderweitig nicht diskutiert werden.« (I02)	2 (1) »[...] sodass ich auch sehr wenig Auskunft darüber geben kann [...] weil ich immer rausgehalten wurde.« (I10) »Habe ich Zeit meines Lebens [...] die Vorteile [...] wollte ich partout nicht ausnutzen. Die waren eine große Last.« (I10)	
Netzwerk	19 (10)	7 (6) »Also das hat mir sicherlich geholfen, dass das Unternehmen da war während meines Studiums, weil die ganzen Praktika und so, das war für mich überhaupt kein Problem.« (I07)	8 (5) »Sondern manchmal trifft man da Leute, die man sein ganzes Leben lang nicht gesehen hat und die soll man dann plötzlich duzen [...]« (I13)	4 (4)

(Fortsetzung)

Kodiereinheit	Häufigkeiten	Beispielantworten		Neutrale Bewertung
		Positive Bewertung	Negative Bewertung	
Arbeitschancen/ Berufliche Einflüsse	24 (13)	<p>»Ansonsten ist es, [...], meistens eher von Vorteil, weil mein Vater halt auch ein sehr kommunikativer Mensch war [...] und da kann man eher von profitieren.« (I03)</p> <p>»Wir waren frühzeitig bei Gartenpartys bei meinen Großeltern, wo ich schon merkte, diese Gartenpartys, die gibt es bei anderen Familien nicht.« (I02)</p>	<p>»Ich bin ganz bewusst in ein anderes Bundesland gegangen, schön weit weg, wo keiner irgendwelche eine Verbindung zu meinen Verbindungen machen konnte, um nicht irgendeiner Form anders behandelt werden zu können.« (I11)</p> <p>»Also für mich habe die nie nutzen wollen. Das war mir immer lästig.« (I10)</p>	3 (3)
		<p>21 (13)</p> <p>»[...] das ist doch mal eine geile Chance als wenn ich mich dann mühsam von unten nach oben strampeln muss [...]« (I10)</p> <p>»Ich musste mich nicht groß bewerben oder so, ne, obwohl es ja eigentlich gar nicht so ist aber man hat gedacht vermeintlich den leichteren Einstieg gefunden.« (I07)</p> <p>»Und das war ein Zeitpunkt, wo ich gerade in meinem ursprünglichen Beruf auch unzufrieden war [...] und habe gesagt, okay, dann machst du das.« (I06)</p>	<p>»Die mussten sich immer dafür rechtfertigen, warum sie jetzt nicht direkt in die Firma gehen.« (I17)</p> <p>»Das ist natürlich manchmal belastend, weil man nie weiß, ob man jetzt aufgrund seiner eigenen Leistung anerkannt wird oder aufgrund [...] des Zusammenhangs mit der Familie.« (I15)</p>	

(Fortsetzung)

Kodiereinheit	Häufigkeiten	Beispielantworten		Neutrale Bewertung
		Positive Bewertung	Negative Bewertung	
Präsenz des FU am Wohnort	2 (2)		1 (1) »Namensträger am Ort ist das Grausamste. Am Ort auch wohnen ist das zweit Grausamste. Namensträger weiter weg ist das dritt Grausamste [...]« (I12)	1 (1)
Mikrosoziale Faktoren	557 (18)			
Selbstständigkeit	3 (2)	3 (2) »Positiv war sicherlich, dass man eine relativ hohe Selbstständigkeit in jungen Jahren schon hatte, weil teilweise die Zeit auch fehlte« (I04)		
Sozioökonomische Aspekte	77 (15)	64 (15) »Denn Sie wissen immer, Sie haben so einen kleinen, so einen, wie nennt man das, bedingungsloses Grundeinkommen, ja?« (I13) »Ja natürlich ist das toll, dass man weiß, man wird wahrscheinlich keine finanziellen Probleme kriegen müssen im Leben [...]« (I12)	14 (8) »[...] Vermögen für Jugendliche ist eine Gefahr.« (I12) »Das heißt, wir wurden mit einem Ferrari zur Bushaltestelle gebracht. Das ist jetzt Scheiße. Also das ist für einen Jugendlichen ist das ganz schwierig.« (I10)	

(Fortsetzung)

Kodiereinheit	Häufigkeiten	Beispielantworten		Neutrale Bewertung
		Positive Bewertung	Negative Bewertung	
		<p>»Vermögen ist natürlich ein positiver Faktor, logisch.« (106)</p> <p>»[...] natürlich ist das etwas, was einen ruhig bettet [...]« (105)</p> <p>»Ja, natürlich ist man privilegiert, bei uns war nie die Diskussion, ob ich die Turnschuhe kaufen darf [...]« (103)</p>	<p>»[...] Vermögen ist, wenn man es weiß als Kind, finde ich das einen ganz großen Risikofaktor, weil ich dann nicht glaube, dass man damit vernünftig nachher umgehen lernt.« (105)</p> <p>»Also ist ja schön, dass es uns finanziell so gutgeht, aber irgendwie ist das auch sehr lästig, wenn ich immer das Gefühl habe, ich weiß nicht, woran ich bin.« (101)</p>	
Faktoren innerhalb der Bildungseinrichtungen/ Freizeiteinrichtungen	45 (12)			
Präsenz des FU in der Peergroup	38 (12)	11 (7)	23 (9)	4 (2)
		<p>»[...] und da hatten die dann mit Freundinnen Waffelbacken gemacht und hat den Freundinnen dann voller Stolz die Firma gezeigt.« (117)</p>	<p>»[...] also die Kinder kamen schon öfter mal nach Hause, weil sie da wirklich gemobbt worden sind »ja, du bist ja sowieso der reiche Unternehmerschnösel« (117)</p>	

(Fortsetzung)

Kodiereinheit	Häufigkeiten	Beispielantworten		Neutrale Bewertung
		Positive Bewertung	Negative Bewertung	
		<p>»Den Status eines Unternehmerrindes [...] den habe ich selber für mich nie wahrgenommen aber auch nie so erlebt.« (I11)</p> <p>»Das war für eigentlich für mich kein Problem, es war sogar so, dass die Schule gegenüber war.« (I07)</p> <p>»Aber, ansonsten, wurde da jetzt im Freundeskreis kein großer Wert darauf gelegt.« (I06)</p>	<p>»[...] ist immer so eine kleine [...] Herausforderung für Kinder so Gymnasialalter, einen guten Job zu machen und auch, ich sag mal, die Erwartungen zu erfüllen, die an einen gestellt werden [...]« (I09)</p> <p>»Und da wurde dann gerne eine gewisse Basis-Arroganz unterstellt [...]« (I08)</p> <p>»Aber das habe ich immer eher als negativ empfunden. Das war also jetzt [...] so ab der Pubertät, dass ich das Gefühl hatte, da ist dann oft auch schnell Neid im Spiel.« (I01)</p>	
Sonstiges	7 (5)	4 (3)	3 (2)	
		<p>»Aber auch in der Familie, auch wir als Brüder haben uns immer sehr über den Sport definiert.« (I09)</p>	<p>»[...] Außenstehende sagen, ihr seid eine ganz besondere Familie. [...] Wie Menschen über euch gesprochen haben? Wie könnt ihr nur? Und ihr seid gruselig.« (I14)</p>	

(Fortsetzung)

Kodiereinheit	Häufigkeiten	Beispielantworten		Neutrale Bewertung
		Positive Bewertung	Negative Bewertung	
Faktoren innerhalb der Familie	431 (18)			
Identifikation	7 (3)	3 (3) »[...] also dass sie schon einen gewissen Stolz darauf haben ›ich bin ein Kind von einem Unternehmer [...]« (I17)	1 (1) »Wie kommunizieren Eltern ihre Gesellschafter- oder auch [Bruder] sehr darunter leidet unter den Dingen, die auch schief gelaufen sind.« (I12)	3 (1)
Vorgelebtes/Traditionen/ Weitergabe von Erfahrungen/Werte	43 (12)	37 (11) »Man muss also einen Kontext erklären können einem Kind [...], dass das Kind versteht, dass ein Unternehmen gut ist, dass das etwas produziert, was man braucht [...], dass es Sinn macht und dass man deshalb mit der Verantwortung umgehen muss.« (I12) »Ja, also was mich immer beeindruckt hat, und rückblickend immer noch so mehr, dass mein Vater selber mit Gummistiefeln in die Abflüsse gekrochen ist [...]« (I11)	6 (3) »Mit 18, das müssen sie bis heute, muss jeder einmal nach vorne gehen und vor allen Leuten sagen wer sie sind und was sie für Interessen haben. Es war ziemlich gruselig.« (I13) »[...] und wenn ich jetzt mit meinen Kindern ankomme, raten Sie mal, auf wen er fixiert ist? [...] Ganz klar auf den Jungen.« (I10)	

(Fortsetzung)

Kodiereinheit	Häufigkeiten	Beispielantworten		Neutrale Bewertung
		Positive Bewertung	Negative Bewertung	
Nachfolgethematik	77 (16)	<p>»Also mein Großvater hat das schon immer gesagt, man soll eine Kuh halt melken und nicht schlachten [...]« (107)</p> <p>»Die haben nie vergessen, wo sie herkamen [...]« (103)</p>	<p>»Mein Großvater hätte das nicht ertragen, nicht geduldet. [...] Ein Indianer kennt keinen Schmerz. Haltung bewahren, keine Schwäche zeigen.« (102)</p>	
		<p>»Weil sehr früh schon, [...], der Gesellschaftervertrag sehr klug gemacht worden ist, im Vergleich zu vielen anderen Firmen.« (113)</p> <p>»Also ich hatte wenig Druck diesbezüglich, weil meine Eltern haben mir sehr viel Freiheit gelassen. Ich konnte also entscheiden, ob ich das mache.« (107)</p> <p>»Ich schätze das sehr, dass mein Vater genauso geregelt hat, also frühzeitig da eine Entscheidung getroffen hat, und frühzeitig auch klare Verhältnisse geschaffen hat, damit eben da kein Knatsch entsteht.« (105)</p>	<p>»[...] dass in dem Familienunternehmen und in den Generationen bis zum heutigen Tag die Generationen sich immer nur um das Erbe gestritten haben und dass Disharmonie eigentlich Tradition hatte.« (114)</p> <p>»Jetzt hat meine Schwester zwar Betriebswirtschaftslehre gemacht, aber mein Vater hat immer ganz klar kommuniziert, auf meinem Platz muss einer sitzen, der technisch ausgebildet ist. [...] Und das war dann der Bruch mit meiner Schwester.« (111)</p> <p>»Mit dem Tod meines Großvaters ist das Ganze also auseinandergebrochen. Es gab also ziemlichen Ärger um auch die Firmenanteile.« (105)</p>	

(Fortsetzung)

Kodiereinheit	Häufigkeiten	Beispielantworten		Neutrale Bewertung
		Positive Bewertung	Negative Bewertung	
		»[...] das war eben das Schöne, dass ich nie gedrängt wurde.« (104)	»Dass man sich da hinterfragt, mein Bruder sich hinterfragt, was habe ich in meinem Leben falsch gemacht, dass meine Großeltern mir die Hälfte des (Firma) nicht zugetraut haben.« (102)	
Verantwortung/ Erwartungen	57 (17)	22 (14) »Ich fand es ehrlich gesagt total angenehm, dass jeder so das machen konnte was er erst mal wollte.« (116) »Das ein oder andere, was uns gut gelungen ist im Unternehmen, spielt dann zurück, dass wir da ein bisschen stolz darauf sind und deswegen uns da gemeinsam für verantwortlich fühlen.« (108) »[...] aber letztendlich ist es ein Job, wo ich zufällig so heiße wie das Unternehmen. Aber mehr ist es nicht und das hilft auch sehr, muss man sagen.« (104)	35 (12) »Insofern war es eigentlich schade, dass ich die nicht ausleben durfte, nur weil mein Papa das Ressort Innendienst hatte.« (118) »Und die ist, glaube ich sehr wichtig, dass das Überleben des Unternehmens Vorrang hat vor den persönlichen Belangen.« (115) »[...] ich habe als ich zwanzig war mit meinem Onkel mal darüber geredet, ob ich nicht aussteigen soll, weil ich dachte: Das geht nicht. Man kann nicht irgendwo Geld herkriegern und dafür nicht arbeiten. Das habe ich als moralische Belastung empfunden [...]«.« (112)	

(Fortsetzung)

Kodiereinheit	Häufigkeiten	Beispielantworten		Neutrale Bewertung
		Positive Bewertung	Negative Bewertung	
		<p>»Es war auch nie ein Druck, man müsste jetzt irgendwie in der Schule gut sein und man muss studieren oder sonst irgendwas, also gab es bei uns gar nicht.« (I03)</p>	<p>»[...] den Druck den ich da gespürt haben war eigentlich weniger von meiner Familie [...] sondern eigentlich eher der Verantwortung der Mitarbeiter gegenüber. Weil ich hier eben jeden persönlich kenne [...]« (I05) »Bis hin zum Punkt bin ich Schuld, dass mein Bruder Alkoholiker ist?« (I02)</p>	
Unabhängigkeit/ Abhängigkeit	25 (8)	<p>15 (5)</p> <p>»Und zu dem Zeitpunkt auch mal so eigenes Geld zu verdienen, ein bisschen Abstand zu haben zu dieser Familie, was aber eben eine gute Phase war.« (I04) »Ich glaube, man wird schon sozialisiert dahingehend, dass man auch die Freiheit sehr zu schätzen weiß. Und die kriegt man als Kind vielleicht nicht ganz bewusst mit, aber doch so ein Stück weit.« (I01) »Dass meine Mutter jederzeit halt irgendwie auch da war und die Flexibilität hatte und das wirkt sich natürlich dann auch aus.« (I01)</p>	<p>10 (4)</p> <p>»Ja also, ich hätte wahrscheinlich nie den Beruf der (Branche) ausgewählt. Das hatte sich so ergeben.« (I05) »Das sind alles Themen, diese Zukunft verbaue ich dir möglicherweise, wenn du dich frühzeitig für die Unternehmerrolle in einer bestimmten Unternehmung an einem bestimmten Platz an einem bestimmten Ort bildest.« (I02)</p>	

(Fortsetzung)

Kodiereinheit	Häufigkeiten	Beispielantworten		Neutrale Bewertung
		Positive Bewertung	Negative Bewertung	
Unternehmensname/Familienname	14 (9)	6 (5)	6 (3)	2 (2)
		»Wenn der eigene Name im Firmennamen mitschwingt. Alleine gegenüber Außenstehenden hat das schon automatisch Signalwirkung, denn Sie müssen sich nicht mehr selber vorstellen.« (I11)	»Sobald die ihren Namen genannt haben, die sagen auch bei Bewerbungen [...] mussten die sagen ›ja, werden Sie nicht Nachfolger in der Firma?« (I17) »[...] wenn man heiratet, dass man den Namen des Mannes annimmt und zudem bot sich mir da auf einmal die Möglichkeit, komplett anders wahrgenommen zu werden.« (I10)	
Alltagspräsenz/Rolle des FU	114 (17)	55 (14)	46 (17)	14 (6)
		»Natürlich sind die Kindheitserinnerungen, die Fahrten mit zu den Baustellen, das Rumkrabbeln auf irgendwelchen Baustellen, das jedenfalls bei den ersten paar Mal sehr interessante Hochklettern an den Gebäuden.« (I09) »Und dann wurde man mit ins Unternehmen genommen und durfte sich an einem nicht benutzten Arbeitsplatz mit der Schreibmaschine vergnügen [...]« (I08)	»Und seine Laune war direkt mit den Geschichten des Unternehmens verknüpft.« (I15) »Aber man muss aufpassen, dass die Herausforderungen aus der, aus der unternehmerischen Tätigkeit nicht auch das Familienleben erdrückt.« (I14)	

(Fortsetzung)

Kodiereinheit	Häufigkeiten	Beispielantworten		Neutrale Bewertung
		Positive Bewertung	Negative Bewertung	
		<p>»[...] im Unternehmen haben wir regelmäßig Firmenfeste gemacht [...]. Oft so Familientage mit irgendwelchen Kinderattraktionen und sowas.« (I05)</p> <p>»[...] als Kind wurde man da immer hofiert, dann durfte man da mit zur Bank gehen (unv.) noch alles so, und dann durfte man die Post abstempeln, das hatten wir eigentlich ganz gerne gemacht.« (I03)</p>	<p>»Nein. Gar nichts. Und wir wurden auch immer, insbesondere meine Mutter und ich, immer gerne dumm gehalten.« (I10)</p> <p>»Das ist natürlich zum Teil damals in der Kindheit vielleicht auch nervig gewesen, dass es immer das Unternehmen gab und nie Pause und nie man vielleicht die Elternteile 100 Prozent für sich beanspruchen konnte.« (I09)</p> <p>»Andererseits haben meine Eltern halt sehr viel gearbeitet, waren viel in der Firma, auch am Wochenende viel in der Firma. Und dadurch fühlte ich mich halt zum Teil auch viel allein gelassen.« (I06)</p>	
Bindung/Beziehung/ Kommunikation	93 (17)	36 (12)	54 (12)	4 (4)
		<p>»Team, Teamgeist und Zusammenhalt ist schon in der Familie sehr wichtig.« (I16)</p>	<p>»Ich habe immer einen sehr guten Draht zu meinen Cousins gehabt [...] Das hat sich erst in dem Moment übertragen, wo es eben um die, um den Eintritt ging und um die Rollen ging.« (I18)</p>	

(Fortsetzung)

Kodiereinheit	Häufigkeiten	Beispielantworten		Neutrale Bewertung
		Positive Bewertung	Negative Bewertung	
		<p>»[...] vollumfänglich, die Kinder waren vollumfänglich beteiligt.« (I14)</p> <p>»[...] dass so eine riesengroße Familie demokratische Strukturen entwickelt und eben nicht mehr so auf familiäre Strukturen sitzt.« (I13)</p> <p>»Also diese Bindung oder dieses ich sage mal auf die Schulter klopfen, das hast du gut gemacht, das erfahre ich jetzt so erst in den letzten Jahren [...]« (I10)</p> <p>»Natürlich hat es auch mal geknallt, gar keine Frage. Natürlich wurde es auch mal laut, aber am Ende haben wir eigentlich immer eine Lösung gefunden. Und da muss ich sagen, ich habe ein sehr, sehr gutes Verhältnis zu meinem Vater, auch heute noch.« (I05)</p>	<p>»[...] weil die Kinder uns da wirklich die Augen aufgemacht haben. Gesagt haben, ihr bezieht uns gar nicht mit ein und seid gar nicht wirklich für uns da gewesen.« (I14)</p> <p>»Wir haben den Kontakt nur durch die Firma noch [...] nur schön ist das auch nicht.« (I12)</p> <p>»[...] mein Vater hatte drei Kinder oder hat drei Kinder. Das erste Kind ist die Firma, dann kommt mein Bruder und dann kommt lange nichts und dann komme ich.« (I10)</p> <p>»[...] Familienunternehmen, da sieht man meistens, dass sehr viel Chaos herrscht in den Beziehungen zwischen den Familienmitgliedern. Und das hat meistens irgendwo irgendwas mit den Geschichten zu tun, wo einer auf den anderen neidisch ist.« (I08)</p>	

(Fortsetzung)

Kodiereinheit	Häufigkeiten	Beispielantworten		Neutrale Bewertung
		Positive Bewertung	Negative Bewertung	
		»Als wir ein gewisses Alter erreicht haben, wurden Dinge auch gemeinsam besprochen oder beziehungsweise auch Themen diskutiert. Und meine Eltern haben uns immer das Gefühl gegeben, dass wir etwas beizutragen haben, was zu dem Zeitpunkt definitiv nicht stattfinden konnte aus der heutigen Sicht.« (I01)	»Und das hat sicherlich auch nochmal zu einer weiteren [...] nochmal zu einem deutlicheren Schnitt zwischen meinem Bruder und mir geführt.« (I02)	
Sonstiges	1 (1)			1 (1)
Individuelle (Charakter-)Eigenschaften	21 (9)			21 (9)

Tabelle 6: Kodierungssystem mit Beispielen und Häufigkeiten

gleicher Intensität betrachtet werden. Dies verdeutlicht der Aspekt der Alltagspräsenz/der Rolle des Familienunternehmens sehr deutlich. Die positiven (55 Aussagen in 14 Interviews) und die negativen Bewertungen (46 Aussagen in 17 Interviews) sind an dieser Stelle sehr ausgeglichen. Es wird deutlich, dass im Lebensverlauf fast alle Befragten (17 von 18 Interviewpartnern) negative Erfahrungen mit dem Familienunternehmen gemacht haben. Eine differenzierte Betrachtung an dieser Stelle ist besonders wichtig. Besonders signifikant und spezifisch für das System der Unternehmerfamilie ist die Präsenz des Familienunternehmens in der Peergroup. Hier überwiegen negative Erfahrungsberichte, sowohl in der absoluten Zahl der Aussagen (23) als auch in der Anzahl der Interviews (9). Diese Thematik ist auf andere Familiensysteme so nicht übertragbar und sollte für die Arbeit und Beratung mit Unternehmerfamilien besondere Berücksichtigung finden.

Für eine präzisere Angabe der Häufigkeiten wird für die nachfolgende Auswertung der einzelnen Kodiereinheiten zusätzlich folgende Tabelle hinzugezogen.

Kodiereinheit	Absolute Häufigkeiten	Prozentuale Häufigkeiten	Anzahl der Interviews
Gesamt	647	100 %	18
Faktoren innerhalb des Makrosystems	69	(10,66 %)	16
Bildungschancen/Erfahrungsmöglichkeiten	24	3,71 %	10
Netzwerk	19	2,94 %	10
Arbeitschancen/Berufliche Einflüsse	24	3,71 %	13
Präsenz des FU am Wohnort	2	0,31 %	2
Mikrosoziale Faktoren	557	(86,09 %)	18
Selbstständigkeit	3	0,46 %	2
Sozioökonomische Aspekte	77	11,90 %	15
Faktoren innerhalb der Bildungseinrichtungen/ Freizeiteinrichtungen	(45)	(6,96 %)	12
Präsenz des FU in der Peergroup	38	5,87 %	12
Sonstiges	7	1,08 %	5
Faktoren innerhalb der Familie	(431)	(66,62 %)	18
Identifikation	7	1,08 %	3
Vorgelebtes/Traditionen/ Weitergabe von Erfahrungen/ Werte	43	6,65 %	12
Nachfolgethematik	77	11,90 %	16
Verantwortung/Erwartungen	57	8,81 %	17
Unabhängigkeit/Abhängigkeit	25	3,86 %	8
Unternehmensname/Familiename	14	2,16 %	9

(Fortsetzung)

Kodiereinheit	Absolute Häufigkeiten	Prozentuale Häufigkeiten	Anzahl der Interviews
Alltagspräsenz/ Rolle des FU	114	17,62 %	17
Bindung/Beziehung/Kommunikation	93	14,37 %	17
Sonstiges	1	0,15 %	1
Individuelle (Charakter-)Eigenschaften	21	(3,25 %)	9

Tabelle 7: Absolute und prozentuale Häufigkeiten

Anhand der hier vorliegenden Tabelle können so für eine leichter erfassbare Darstellung auch die prozentualen Häufigkeiten hinzugezogen werden. Es zeigt sich, dass die mikrosozialen Faktoren mit 86,09 Prozent ein besonders prägnantes Thema darstellen, welches in allen 18 Interviews aufgegriffen wurde. Es wird beispielsweise sehr schnell deutlich, dass die Faktoren innerhalb der Unternehmerfamilie mit einem Anteil von 66,62 Prozent in diesem Themenbereich von besonderer Bedeutung sind. Hierbei scheinen vor allem Alltagspräsenz bzw. die Rolle des Familienunternehmens (17,62 Prozent) sowie die Bindungen, Beziehungen und die familieninterne Kommunikation (14,37 Prozent) ausgesprochen wichtig zu sein. Anhand der absoluten sowie der prozentualen Häufigkeit lässt sich ablesen, wie viel Raum der entsprechende Faktor insgesamt eingenommen hat. Die Anzahl der Interviews, in denen diese Thematik aufgegriffen wurde, gibt an, bei wie vielen Interviewpartnern der entsprechende Faktor eine Rolle gespielt hat.

Diese Werte werden in Kapitel 5.7 analytisch aufgegriffen und sollen aus diesem Grund hier nur tabellarisch und damit leicht erfassbar aufgezeigt werden. Die Analyse wird anhand der Relevanz der einzelnen Faktoren aufgeführt, d. h. je häufiger ein Faktor benannt wurde, desto relevanter scheint dieser für die Interviewpartner zu sein. Faktoren mit einer hohen Relevanz werden in Kapitel 5.7 zuerst erläutert, um ihre Bedeutsamkeit für Unternehmerfamilien zu betonen.

Zusätzlich zu den Häufigkeiten der gesamten Datenmasse sowie zu den einzelnen Aussagen im Gesamtkontext ist auch die Aussagevielfalt der einzelnen Interviews relevant. Hier wird dargestellt, welche Themen in den jeweiligen Interviews (1–18) wie häufig thematisiert wurden. Im Abgleich mit dem individuellen Hintergrund der einzelnen Interviewpartner (siehe Tabelle 4 in Kapitel 5.4) können so Rückschlüsse gezogen werden, unter welchen Bedingungen die entsprechenden Kodiereinheiten besondere Bedeutung gewinnen. Die Basis für einen solchen Abgleich bietet die nachfolgenden Tabelle.

Anhand der hier vorliegenden Tabelle kann bspw. erfasst werden, dass in den Interviews 12 und 13 die sozioökonomischen Aspekte besonders stark thematisiert wurden. Ähnlich verhält es sich beispielhaft mit den Interviews 2 und 10, hier wurden die Themen rund um Bindung, Beziehung und Kommunikation

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Faktoren innerhalb des Makrosystems																		
Bildungschancen/Erfahrungsmöglichkeiten	0	1	0	2	0	0	1	10	2	2	0	2	0	0	1	1	2	0
Netzwerk	1	1	2	0	0	0	1	2	3	3	3	1	2	0	0	0	0	0
Arbeitschancen/Berufliche Einflüsse	1	1	2	5	1	1	2	3	2	0	0	0	0	0	2	1	2	0
Präsenz des FU am Wohnort	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Mikrosoziale Faktoren																		
Selbstständigkeit	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Sozioökonomische Aspekte	4	5	6	2	3	2	4	0	4	3	4	18	8	6	0	0	2	6
Faktoren innerhalb der Bildungseinrichtungen/Freizeiteinrichtungen																		
Präsenz des FU in der Peergroup	1	4	2	1	0	1	1	4	6	2	5	0	0	5	0	0	6	0
Sonstiges	0	1	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	1	0	0	1	0
Faktoren innerhalb der Familie																		
Identifikation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	0	0	0	1	0
Vorgelebtes/Traditionen/Weitergabe von Erfahrungen/Werte	0	9	4	0	1	0	4	1	0	10	3	6	1	0	0	1	2	1
Nachfolgethematik	2	15	6	7	9	1	8	3	0	8	6	1	2	1	0	5	1	2
Verantwortung/Erwartungen	2	16	3	5	3	1	3	2	0	5	2	3	1	1	1	3	4	2
Unabhängigkeit/Abhängigkeit	6	2	0	3	7	1	0	1	0	0	0	4	0	0	0	1	0	0
Unternehmensname/Familienname	1	1	0	1	0	0	1	2	2	2	3	0	0	0	0	0	1	0
Alltagspräsenz/Rolle des FU	8	0	2	13	9	7	7	7	6	9	2	7	3	2	2	7	11	2
Bindung/Beziehung/Kommunikation	6	17	2	7	3	2	2	2	0	20	6	4	2	8	2	1	4	5
Sonstiges	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Individuelle (Charakter-)Eigenschaften	2	6	1	2	0	0	0	0	2	3	1	2	0	0	0	0	0	2

Tabelle 8: Antwortmatrix der einzelnen Interviews

besonders häufig angesprochen. Gleicht man diese stark herausstechenden Werte mit den Daten der Interviewpartner ab (vgl. Tabelle 4), kann man Übereinstimmungen bspw. in der Größe des Unternehmens, der Tätigkeit im Unternehmen und anderen Faktoren finden.

Auf Basis der hier dargestellten Auswertungstabellen werden im folgenden Kapitel 5.7 die einzelnen Kodiereinheiten ausgewertet und interpretiert sowie in den Gesamtzusammenhang mit der Thematik der kindlichen Resilienz in Unternehmerfamilien gesetzt.

5.7 Ergebnisse

In Kapitel 5.6 wurden bereits beispielhaft erste Auffälligkeiten aus dem hier vorliegenden Datensatz beschrieben. Für eine gute Übersicht werden im Folgenden die herausgearbeiteten Aussagen in Bezug auf die Schutzfaktoren nach Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse (2011, 28–30) in gleicher Reihenfolge wie in Tabelle 6 detailliert dargestellt und in Verbindung zu der hier vorliegenden Thematik gesetzt. Zudem werden erste Interpretationsansätze in direktem Bezug zum Datensatz aufgezeigt, sodass eine unmittelbare Verbindung geschaffen und der Kontext deutlich umrissen werden kann.

1. Faktoren innerhalb des Makrosystems

Die Faktoren innerhalb des Makrosystems beschreiben, wie im Schutzfaktorenkonzept von Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse (2011, 28) dargestellt, Einflüsse aus und Bedingungen in dem weiteren sozialen Umfeld der Kinder und Jugendlichen (vgl. Kapitel 4.3.2). Im Forschungsprozess wurden in dieser ersten Kategorie all jene Aussagen kodiert, die sich auf den oben beschriebenen Inhalt beziehen. Insgesamt wurden 69 Aussagen getroffen, die sich auf das Makrosystem der Interviewpartner beziehen. Dies entspricht 10,66 Prozent der kodierten Aussagen, die in 16 Interviews getroffen wurden. Es zeigt sich damit, dass ein Großteil der Interviewpartner diesen Inhalt in unterschiedlicher Intensität angesprochen hat. Es konnten vier Themenschwerpunkte herausgearbeitet werden: (a) Bildungschancen und Erfahrungsmöglichkeiten, (b) das Netzwerk (c) Arbeitschancen und berufliche Einflüsse sowie (d) die Präsenz des Familienunternehmens am Wohnort.

(a) Bildungschancen und Erfahrungsmöglichkeiten

Die Bildungschancen und Erfahrungsmöglichkeiten innerhalb einer Unternehmerfamilie wurden sehr positiv bewertet. In zehn Interviews wurden hierzu insgesamt 24 Aussagen gemacht. Von diesen waren 22 Aussagen in neun Interviews positiv und nur zwei Aussagen in einem der Interviews negativ bewertet.

Thematisch konnten die im Folgenden beschriebenen Schwerpunkte herausgearbeitet werden:

Die frühen geschäftlichen Erfahrungen durch Nebenjobs/Praktika im Familienunternehmen, die zuhause besprochenen Inhalte und die Begleitung bei geschäftlichen Terminen wurden verstärkt thematisiert. Die Interviewpartner hatten rückblickend das Gefühl, dass ihnen durch diese frühen Erfahrungen in der Geschäftswelt der spätere Einstieg in diese erleichtert wurde.

»Und ich weiß, wie ich das erste Mal mit auf Dienstreise war in Holland. [...] Das war mein erster Ausflug in die Geschäftswelt, wenn Sie so wollen. Und ich bin unsicher, wie alt ich da war, ich würde sagen 12, 13, 14, irgendwie sowas vielleicht. [...] aber was ich in den letzten, ich würde jetzt mal sagen 20 Jahren ungefähr, ja, 20 Jahren, mitgenommen habe an Menschenkenntnis oder Erfahrung oder Sozialverständnis, das ist natürlich ein Geschenk, das hätte ich in keiner anderen Position und mit keinem anderen Vorzeichen so erfahren.« (Interview 8, Absatz 19 und 39)

»[...] wenn Sie in einem Unternehmen groß werden [...] lernen Sie sehr viele unterschiedliche Perspektiven auch in einem sehr frühen Alter schon kennen.« (Interview 8, Absatz 29)

»Mein Großvater hat mir Fragen gestellt, die andere nicht mit Fragen gestellt haben. Mit uns wurde politisch diskutiert, die sonst nicht diskutiert wurden. Bei uns wurde über wirtschaftliche Entwicklung bundesweit oder in (Stadt) oder in der Stadt oder so diskutiert, die anderweitig nicht diskutiert werden.« (Interview 2, Absatz 52)

Ein weiteres, ebenfalls sehr positiv bewertetes Thema ist das frühe Reisen in Form von Urlauben oder Geschäftsreisen und das damit verbundene Kennenlernen von anderen Kulturen. Auch dies wurde als vorbereitend auf die spätere internationale Tätigkeit im Familienunternehmen gewertet. Der Blick auf andere Kulturen, Gewohnheiten, andere Arten der Kommunikation und des sozialen Umgangs wurde nach Aussage der Interviewpartner erweitert.

»Die Tatsache, dass ich schon einiges gesehen habe in der Welt und auch ziemlich lange im Ausland gelebt habe. [...]. Das hilft einem dann schon.« (Interview 15, Absatz 116)

»Nehmen Sie mal China [...]. Das ist aber etwas ganz anderes, wenn Sie da im Job unterwegs sind. Da kommen natürlich Dinge auf den Tisch, wo Sie sagen, okay, das ist jetzt echt speziell, aber gehört offensichtlich zum Land, ne? [...] Sie bekommen einen ganz anderen Erfahrungsschatz präsentiert, ja?« (Interview 8, Absatz 43 und 47)

»Was mir auch geholfen hat, ist eine weitere Welt, eine andere Weltsicht, weil ich halt schon als Kind so viel gereist bin. [...] wichtig für mich gewesen, eine gewisse Empathie

zu entwickeln für andere Kulturkreise. [...] Das ist manchmal zwar befremdlich, aber da muss man halt auch mit umgehen können [...].« (Interview 7, Absatz 234)

Zusätzlich ist die Chance auf eine sehr gute und auch internationale Ausbildung als besonders positiv bewertet worden, die nach Aussage der Interviewpartner sowohl auf die Tätigkeit im Familienunternehmen als auch auf andere Berufsmöglichkeiten vorbereitet.

»[...] indem von den fünf Kindern vier das IB in England gemacht haben. [...] Grund dafür war die internationale Ausbildung und dass die mehr konnten als Macbeth [...].« (Interview 9, Absatz 74 und 78)

Zudem wurde betont, dass die Erfahrungen nicht ausschließlich auf die Unternehmensbranche ausgerichtet waren, sondern auch viele weitere Aspekte der Unternehmens- und Mitarbeiterführung zeitig geschult wurden. Ein ganz eigener, früh erlernter Blick auf unterschiedlichste Aspekte der Arbeitswelt konnte so entstehen.

»[...] das ist schon ein großes Asset, was man als Spezialität für sich beanspruchen darf, nur weil man ein Familienunternehmen hat. [...] aber tatsächlich haben wir natürlich dadurch einen besonderen Blick auf das Leben, die Welt, das Arbeiten, die Menschen. [...] Da geht es gar nicht mal um den Zeitpunkt, sondern die macht man und die werden andere Leute im Leben nicht machen können [...]. [...] das ist sicherlich etwas, was man auch da sicherlich nicht sehr früh lernt, aber wo man eben ein besonderes Training erfährt, ja?« (Interview 8, Absatz 39, 51 und 55)

Dass die aktive Ausgestaltung genau dieser Chancen und Möglichkeiten von hoher Relevanz ist, zeigte sich vor allem in einem Interview. Hier wurde negativ hervorgehoben, dass in Kindheit und Jugend nicht an dem unternehmerischen Geschehen teilgenommen werden durfte und dass diese Tatsache als große Last empfunden wurde.

»Und dass ich da nicht mal tatsächlich eine Woche mal da neben der Buchhaltung sitzen durfte. Das hat er aber so knirschend nur hingenommen, dass ich dann da saß und ansonsten habe ich dann nichts zu tun, so dass ich auch sehr wenig Auskunft darüber geben kann, was in dem Unternehmen eigentlich passiert und was da abläuft, weil ich immer rausgehalten wurde.« (Interview 10, Absatz 19)

Es zeigte sich, dass die in einer Unternehmerfamilie vorherrschenden Bildungschancen und Erfahrungsmöglichkeiten und das aktive Gestalten dieser vermehrt als sehr positiv wahrgenommen wurde und im späteren Lebensverlauf eine unterstützende Wirkung hatten. Dies lässt vermuten, dass dieser Faktor einen positiven Einfluss auf die Resilienzentwicklung haben könnte.

(b) Netzwerk

Die Thematik rund um das bestehende Netzwerk der Unternehmerfamilie wurde in gleichem Maße sowohl positiv als auch negativ bewertet. In insgesamt zehn Interviews wurden hierzu 19 Aussagen gemacht. Sieben Aussagen in sechs Interviews wurden positiv und acht Aussagen in fünf Interviews negativ bewertet (vier Aussagen in vier Interviews wurden als neutral gewertet).

Auch in dieser Kategorie konnten unterschiedliche Themenschwerpunkte herausgearbeitet werden:

Positiv hervorgehoben wurden zum einen die gesellschaftlichen Veranstaltungen und Zugehörigkeiten; dies sind die Zusammenkünfte mit der Gesellschafterfamilie aber auch Feierlichkeiten mit oder Einladungen von Geschäftskunden. Zudem entstehen nach Aussage der Interviewpartner durch die Zugehörigkeit zu einer Unternehmerfamilie auch bessere Chancen, in Vereinen/Parteien o. ä. aufgenommen zu werden.

»Denn im Grunde genommen waren für sie die jährlichen Gesellschafterversammlungen in (Stadt), mit gutem Essen und dem Treffen von entferntesten Cousins und Cousins, auch aus Amerika und so, das war für sie ganz wichtig.« (Interview 13, Absatz 59)

»Natürlich werde ich manchmal von Vereinen oder Parteien eher angesprochen, ob ich nicht Mitglied werden wollte, als irgendein anderer.« (Interview 11, Absatz 67)

»[...] habe ich auch viel mit den Wirtschaftssenioren gemacht. Da kam Nachwuchsorganisation, war da auch im Vorstand mit Freunden, ein Netzwerk außerhalb des Unternehmens, sowas schätze ich persönlich sehr [...].« (Interview 9, Absatz 110)

»Ansonsten ist es, sage ich mal, meistens eher von Vorteil, weil mein Vater halt auch so ein sehr kommunikativer Mensch war, [...] und da kann man eher von profitieren.« (Interview 3, Absatz 25)

»[...] waren frühzeitig bei Gartenpartys bei meinen Großeltern, wo ich schon merkte, diese Gartenpartys, die gibt es bei anderen Familien nicht.« (Interview 2, Absatz 52)

Zusätzlich wurde analog zu den soeben aufgeführten Beispielaussagen das Netzwerk als Türöffner empfunden, mit dem es möglich war, unkompliziert bspw. an Praktika o. ä. zu gelangen.

»Also das hat mir sicherlich geholfen, dass das Unternehmen da war während meines Studiums, weil die ganzen Praktika und so, das war für mich überhaupt kein Problem. Die hat alle mein Vater organisieren können [...].« (Interview 13, Absatz 234)

Dieser Aspekt wurde jedoch in anderen Interviews als negativ bewertet. Hier stand vor allem im Vordergrund, dass der Bekanntheitsgrad und wahrgenommene Vorteile, der sich aus der Zugehörigkeit zu einer Unternehmerfamilie ergibt, als störend und belastend wahrgenommen wurden. Diese Vorteile wurden im Lebensverlauf bei auffallend vielen Interviewpartnern bewusst zu vermeiden

versucht und aktiv Möglichkeiten geschaffen, nicht als Unternehmerkind aufzufallen.

»Sondern manchmal trifft man dann Leute, die man sein ganzes Leben lang nicht gesehen hat und die soll man plötzlich duzen [...].« (Interview 13, Absatz 61)

»Ich bin ganz bewusst in ein anderes Bundesland gegangen, schön weit weg, wo keiner irgendwie eine Verbindung zu meinen Verbindungen machen konnte, um nicht in irgendeiner Form anders behandelt werden zu können.« (Interview 11, Absatz 15)

»Natürlich hätte mir das Tür und Tor vielfältig geöffnet [...]. [...] Habe ich Zeit meines Lebens habe ich die Vorteile, die mir der Name gebracht hätte, wollte ich partout nicht ausnutzen. Die waren eine große Last.« (Interview 10, Absatz 133)

»[...] und das bei Unternehmen tue, die keineswegs mit uns in Kontakt stehen oder wo ich davon ausgegangen bin, dass das keine Rolle spielt, ob ich jetzt da einen Vater oder eine Mutter habe, die ein Unternehmen betreibt. [...] Wie gesagt, ich war da nicht besonders heiß drauf, beziehungsweise habe das explizit versucht, genau nicht so zu machen, ja. [...] Und das hast du als Unternehmersohn jetzt eher versucht zu vermeiden. Ich möchte nicht diesen Zugang, diesen besonderen. Ja, das ist vielleicht genau die, sagen wir mal, entgegengesetzte Reaktion, die daraus resultiert.« (Interview 8, Absatz 21 und 37)

Des Weiteren wurde negativ bewertet, dass das eigene Engagement, das ein solches Netzwerk impliziert, nicht selbstständig ausgewählt, sondern die Entscheidung von der vorherigen Generation getroffen wird.

»Das nervt dann manchmal, weil ich dann das Gefühl habe, ich kann das gar nicht mehr alleine entscheiden, wo ich mich engagieren möchte.« (Interview 3, Absatz 25)

Anhand der Auswertungsmaterialien wird deutlich, dass der familiäre Umgang mit und die individuelle Bewertung des unternehmerischen Netzwerks bedeutsam ist. An dieser Stelle wird ersichtlich, dass ein Faktor sowohl protektiv wirken als auch ein Risiko darstellen kann. Sofern die Nachkommen einer Unternehmerfamilie selbstständig entscheiden können, wie mit dem Netzwerk umgegangen wird und eine Möglichkeit geschaffen wird, auch außerhalb dieses Netzwerkes zu agieren/anonym bleiben zu können, wurde der hier beschriebene Faktor als positiv bewertet. Bei zwanghaftem Einbezug in das Netzwerk und dem Gefühl von Abhängigkeit und Zwang wurde dieser als negativ bewertet.

(c) *Arbeitschancen und berufliche Einflüsse*

Die sich durch die Zugehörigkeit zu einer Unternehmerfamilie ergebenden Arbeitschancen und beruflichen Einflüsse wurden grundlegend sehr positiv eingeschätzt. Von insgesamt 24 Aussagen in 13 Interviews wurden 21 Aussagen in 13 Interviews positiv und drei Aussagen in drei Interviews negativ bewertet.

Hierbei fallen folgende Themenschwerpunkte besonders ins Gewicht: Grundlegend wurde erläutert, dass durch das Familienunternehmen die Chance auf eine Berufsausbildung einfacher wird und eine solche unkomplizierter angetreten werden kann. Gleiches gilt für studienbegleitende Praktika.

»[...] hat dann schon oft und lange immer da Praktika in dem Unternehmen gemacht.« (Interview 10, Absatz 21)

»Dann sagte mein Vater aber Mensch hör mal, wir haben eigentlich die beste Ausbildung, und warum machst du das dann nicht hier.« (Interview 5, Absatz 31)

Der Einstieg ins Familienunternehmen auch nach der Berufsausbildung/dem Studium wurde, genauso wie der Wechsel von einer externen Arbeitsstelle hin ins Familienunternehmen, als grundlegend unkomplizierter wahrgenommen.

»Aber auf der anderen Seite, das ist doch mal eine geile Chance, als wenn ich mich dann mühsam von unten nach oben strampeln muss [...]« (Interview 10, Absatz 147)

»Ich musste mich nicht groß bewerben oder so, ne, obwohl es ja eigentlich gar nicht so ist aber man hat gedacht vermeintlich den leichteren Einstieg gefunden.« (Interview 7, Absatz 69)

»Und das war ein Zeitpunkt, wo ich gerade in meinem ursprünglichen Beruf auch unzufrieden war, nicht mehr weiterkam und auch nicht mehr glücklich war und habe gesagt, okay, dann machst du das.« (Interview 6, Absatz 49)

»Ich habe aber während meiner Tätigkeit festgestellt, dass ich dieses Konzernkonstrukt nicht so sehr schätze [...]. [...] Und so sind wir dann eigentlich ins Gespräch gekommen, weil es zwischenzeitlich dann eben bei uns auch so war, dass das Geschäft eben ein bisschen internationaler wurde. [...] und so kam dann erst mal im ersten Schritt der Gedanke auf, ob ich nicht vielleicht mit hier reinkomme.« (Interview 4, Absatz 6)

»[...] und da waren wir dann an einem Punkt, wo wir dann gesagt haben, na ja, das, was wir jetzt gerade machen, das wollen wir eigentlich nicht mehr machen, [...]. [...] und dann haben wir uns das dann überlegt.« (Interview 3, Absatz 7)

Die Entwicklungschancen im eigenen Unternehmen wurden als leichter und unmittelbarer empfunden als in einem externen Unternehmen. Hierbei wurde vor allem betont, dass von Beginn an eine hohe Position bekleidet sowie die eigene Vorstellung der persönlichen wie unternehmerischen Weiterentwicklung besser berücksichtigt werden konnten.

»[...] sondern nach einer abgeschlossenen Berufsausbildung oder etwas ähnlichen und man hat sicherlich dann einen Vorteil, dass man für die eigenen Tasche arbeitet. Das ist schon sehr schön. Und darüber hinaus kann man sicherlich mehr gestalten ohne sich jetzt von Eintritt in das Unternehmen bis zum Erreichen einer Position ständig durchzubeißen [...].« (Interview 9, Absatz 102)

»Ich bin auch anders als meine Studienkollegen ganz woanders gestartet. Ich bin schon oben gestartet als Führungskraft [...].« (Interview 2, Absatz 26)

Negativ wurde bewertet, dass man als Teil der Unternehmerfamilie einen Sonderstatus erhält, der sowohl im eigenen Unternehmen als auch vor externen Unternehmen als unangenehm empfunden wird. Die Interviewpartner hatten im Lebensverlauf das Gefühl, sich für die Rolle des Nachfolgers rechtfertigen zu müssen und nicht wissen zu können, ob die eigene Leistung/die eigene Person oder aber die Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie beurteilt wird.

»Die mussten sich immer dafür rechtfertigen, warum sie jetzt nicht direkt in die Firma gehen.« (Interview 17, Absatz 34)

»[...] als Sohn des Chefs hat man natürlich, [...] schon eine Sonderstellung. Das muss man schon mal sehen. Das ist natürlich manchmal etwas belastend, weil man nie weiß, ob man jetzt aufgrund seiner eigenen Leistung anerkannt wird oder aufgrund des Zusammenhangs mit der Familie.« (Interview 15, Absatz 12)

»[...] dass man natürlich am besten erst einmal woanders guckt und woanders arbeitet, weil man da unvorbelastet wahrgenommen wird.« (Interview 8, Absatz 21)

An dieser Stelle zeigt sich, dass die Arbeitschancen und beruflichen Einflüsse, die durch das Familienunternehmen entstehen, im Lebensverlauf vorwiegend positiv wahrgenommen und als Schutzfaktor angesehen werden können. Auch hier wird deutlich, dass mögliche protektive Faktoren in einem anderen Kontext auch negativ bzw. belastend wahrgenommen werden können und dadurch zu einem Risikofaktor werden könnten.

(d) *Präsenz des Familienunternehmens am Wohnort*

Diese Kategorie wurde zu Beginn des Forschungsprozesses als relevant eingestuft. Es zeigte sich jedoch, dass diese Thematik kaum explizit benannt wurde. Es wurden lediglich eine negative sowie eine neutrale Aussage getroffen. Hierbei stellte sich heraus, dass es möglicherweise eine Rolle spielen könnte, ob man Namensträger ist oder nicht und zusätzlich ob man am Unternehmenssitz wohnt oder nicht.

»[...] Namensträger am Ort ist das Grausamste. Am Ort auch wohnen ist das Zweitgrausamste. Namensträger weiter weg ist das Drittgrausamste[...]« (Interview 12, Absatz 66)

2. Mikrosoziale Faktoren

Die in dieser Kategorie aufgelisteten mikrosozialen Faktoren beinhalten all jene Einflüsse und Bedingungen, die sich angelehnt an Fröhlich-Gildhoff & Rönnauböse (2011, 28) in der direkten Umwelt der Kinder und Jugendlichen befinden

(vgl. Kapitel 4.3.2). An dieser Stelle wurden all jene Aussagen kodiert, die sich auf diesen Kerngedanken beziehen. Wie bereits in dem vorherigen Abschnitt beschrieben, konnten auch hier im Kodierungsprozess unterschiedliche Themenschwerpunkte festgehalten werden: Von besonderer Bedeutung waren an dieser Stelle (a) die Entwicklung von Selbstständigkeit, (b) sozioökonomische Aspekte, (c) Faktoren innerhalb der Bildungs- und Freizeiteinrichtungen, (d) Faktoren innerhalb der Familie und (e) sonstige prägnante Aussagen zu diesem Thema.

Insgesamt wurden 557 Aussagen in allen 18 Interviews kodiert, die sich auf die mikrosozialen Faktoren beziehen, dies sind 86,09 Prozent der kodierten Gesamtaussagen. Diese Masse an kodiertem Material zeigt, dass vor allem jene Faktoren, die im engsten Umkreis von Kindern und Jugendlichen sind, den größten Einfluss auf die kindliche Resilienzentwicklung haben.

(a) *Entwicklung von Selbstständigkeit*

Als ein Aspekt in dieser Kategorie ist die Entwicklung der Selbstständigkeit im Kindes- und Jugendalter benannt worden. Hierzu gab es drei Aussagen in zwei Interviews, die alle positiv bewertet wurden. Es wurde deutlich, dass aufgrund der Präsenz des Familienunternehmens und einer damit verbundenen zeitweisen Abwesenheit der Eltern die Selbstständigkeit der Kinder automatisch gefördert wurde.

»Positiv war sicherlich, dass man eine relativ hohe Selbstständigkeit in jungen Jahren schon hatte, weil teilweise die Zeit auch fehlte.« (Interview 4, Absatz 38)

(b) *Sozioökonomische Aspekte*

Über den Einfluss der sozioökonomischen Aspekte in einer Unternehmerfamilie wurde in den Interviews sehr viel gesprochen. Es gab in 15 Interviews 557 Aussagen zu dieser Thematik. Dies entspricht 11,9 Prozent aller kodierten Aussagen. 64 Aussagen in 15 Interviews wurden positiv, 14 Aussagen in acht Interviews wurden negativ bewertet. Dies zeigt, dass eine eher positive Konnotation mit dieser Thematik stattfand, es aber auch kritische Erfahrungen mit dem sozioökonomischen Status im Lebensverlauf gab.

Folgende Themenschwerpunkte fallen hierbei ins Gewicht:

Positiv wurde vor allem hervorgehoben, dass durch die gute finanzielle Situation bei wirtschaftlich starken Familienunternehmen mehr Möglichkeiten entstanden und früh ein finanzielles Sicherheitsgefühl aufgebaut werden konnte.

»Also es ermöglicht einem auch was. Um Himmels Willen. Geld ist da. Es ist einfach da.« (Interview 18, Absatz 45)

»Wir haben dadurch natürlich wesentlich mehr Möglichkeiten gehabt als das andere haben. Das ist vollkommen, allein schon aus dem finanziellen Bereich her.« (Interview 17, Absatz 32)

»Denn Sie wissen immer, sie haben so ein kleinen, so einen, wie nennt man das, bedingungsloses Grundeinkommen, ja? [...] Das hätten wir nie im Leben ohne das (Name Familienunternehmen)-Geld machen können. [...] Es lag da und wurde mehr. [...] Es ist allerdings sehr viel einfacher, das so zu empfinden, wenn man nicht ständig um sein Auskommen kämpfen muss.« (Interview 13, Absatz 70, 93 und 168)

»Es spielte keine Rolle und als ich 38 wurde, habe ich praktisch das erste Mal, als ich ein Haus bauen wollte, mitgekriegt: Du hast ja Geld. [...] Ja und natürlich ist das toll, dass man weiß, man wird wahrscheinlich keine finanziellen Probleme kriegen müssen im Leben [...].« (Interview 12, Absatz 12 und 50)

»Ich hatte zwar manchmal gemerkt, aufgrund der finanziellen Rahmenbedingungen, dass bei uns vielleicht überdurchschnittlich Dinge machbar sind, die für den Otto Normalverbraucher nicht dagewesen sind.« (Interview 11, Absatz 15)

»Ja, natürlich ist man da privilegiert, bei uns war nie die Diskussion, ob ich die Turnschuhe kaufen darf [...]« (Interview 3, Absatz 23)

»Im Nachhinein kann ich sagen, bemerkt haben wir den Unterschied, dass wir reiche Großeltern hatten. Denn wenn unsere Großeltern mit uns verreist sind, die Reisen gemacht haben, die wir nicht mit meiner Mutter hätten machen können. [...].« (Interview 2, Absatz 20)

Zudem wurde sehr positiv hervorgehoben, dass die Interviewpartner zur Bescheidenheit erzogen wurden und dies auch an die nächste Generation weitergeben. Die Weitergabe des Vermögens wurde weitestgehend als transgenerationale Aufgabe verstanden, worauf die Betroffenen sehr stolz sind. Häufig wurde angegeben, dass der Zugang zu Geld eher knapp gehalten wurde und nicht nach den eigentlichen finanziellen Möglichkeiten gelebt wurde.

»[...] wir tragen jetzt die Verantwortung, dieses Vermögen langfristig zu erhalten und zu sichern und da gehören die Kinder eben dazu. Weil wir sind auch nur ein Teil einer langen Generationenkette. [...] Das Familienvermögen nicht zu einer Belastung wird, sondern zu einer zweiten Rückfallebene und zu einer Absicherung. [...] Das hat aber nichts mit dem erwirtschafteten Budget zu tun. Und wenn ich die Sensibilität dafür immer wieder erreichen möchte, dann heißt das auch, dass man den, das Erinnern in unserer Familie und darüber klar sein müssen, das, was ist eigentlich das Budget und was ist der Kapitalstock und was kann man konsumieren und was kann man eben besser nicht konsumieren.« (Interview 14, Absatz 36, 48 und 71)

»Das Geld wurde auch nicht genutzt von meinen Eltern.« (Interview 13, Absatz 57)

»[...] da spielt das Vermögen wieder positiv eine Rolle als Absicherung [...]. [...] was ich natürlich zusammengehalten habe. [...] weil ich das als Treuhänder verstehe,

also ich gebe das ja an die nächste Generation weiter.« (Interview 12, Absatz 122 und 126)

»[...] habe ich komplett von meinem eigenen Einkommen gelebt, sodass da auch das Vermögen meiner Eltern meine Lebensweise in keinsten Weise beeinflusst hat.« (Interview 11, Absatz 41)

»Also wir haben noch nie übermäßig Geschenke bekommen oder sind groß, was weiß ich, sonst wären wir auf die Fidschi-Inseln gefahren und jetzt fahren wir nur an die Nordsee.« (Interview 10, Absatz 63)

»Also meine Eltern sind immer sehr bescheiden aufgetreten bis heute.« (Interview 7, Absatz 146)

»Unsere Eltern haben uns auch immer recht klein gehalten, sag ich mal, so bezüglich, wir sind nicht überschüttet worden mit irgendwelchen Sachen oder so. [...] Und dann musstest du gucken, da musst du etwas dazu bezahlen. Und deswegen war mir das eigentlich nie bewusst, dass meine Eltern auch viel Geld haben. [...] Damals fand ich das scheiße, heute muss ich sagen finde ich das sehr gut, und ich versuche, das auch mit meinen Kindern genauso zu machen.« (Interview 5, Absatz 29)

Zudem wurde positiv hervorgehoben, dass die häuslichen und privaten Bedingungen überdurchschnittlich gut waren und das Familienunternehmen als zusätzlicher Lebensraum gesehen wurde.

»Wir hatten Platz ohne Ende. Ich konnte die Werkstatt benutzen. Wir konnten in der Lackiererei der Werkstatt, wo wir die Antriebe lackierten, konnten wir irgendwie alte Mopeds lackieren.« (Interview 18, Absatz 16)

»[...] wir haben auch tolle Urlaube gemacht oder durften relativ viel ins Ausland [...].« (Interview 4, Absatz 22)

»[...] das kriegt man natürlich dann schon mit, wenn wir ein Schwimmbad haben, die ändern nicht, ne, und so. [...] Und ja natürlich, wir haben viele Urlaube gemacht, mehr als andere Leute, wir haben immer noch eine Ferienwohnung in der Schweiz, da sind wir ständig hingefahren, also in den Schulferien natürlich.« (Interview 3, Absatz 15 und 23)

»Wir haben frühzeitig an Reisen wahrgenommen, waren frühzeitig bei Gartenpartys bei meinen Großeltern, wo ich schon merkte, diese Gartenpartys, die gibt es bei anderen Familien nicht. Wo der Bürgermeister kommt, wo dann Handshakes, wo Serviererinnen rumlaufen und Canapés reichen.« (Interview 2, Absatz 52)

Dem gegenüber stehen die in den Interviews negativ bewerteten Aussagen. So wurde betont, dass ein verschwenderischer Umgang mit dem vorhandenen Vermögen sowie das alleinige Wissen über dieses eine Gefahr im Jugendalter darstellt. Dies kann nach Aussage der Interviewpartner zu einer Entfokussierung der Kinder und Jugendlichen kommen und die eigenen Ambitionen können gehemmt werden.

»[...] Vermögen für Jugendliche ist eine Gefahr. [...] Ja dann entsteht eine Entfixierung, da ist die Luft raus. [...] Und das muss vermieden werden. [...] Man wird ja nicht glücklich durch Geld. [...] Und wenn das Leben Sinn machen will und soll, dann muss man auf eigenen Füßen stehen.« (Interview 12, Absatz 30, 32 und 56)

»Auf der anderen Seite, was ich eben schon gesagt habe, finde ich, Vermögen ist, wenn man es weiß als Kind, finde ich das einen ganz großen Risikofaktor, weil ich dann nicht glaube, dass man damit vernünftig nachher umgehen lernt. [...] Aber ich finde halt das Risiko, wenn man es wirklich falsch wahrnimmt, oder wenn man auf einmal meint, ja gut ich brauche nichts tun für mein Geld, das fände ich schwierig, als Kind in der Kindheit sehr schwierig, ja.« (Interview 5, Absatz 51)

Zudem wurde negativ hervorgehoben, dass der sozioökonomische Status im direkten Umfeld teilweise negativ wahrgenommen wurde und die Kinder und Jugendlichen aus Unternehmerfamilien sich für damit verbundene Statussymbole wie bspw. teure Autos geschämt haben.

»[...] und wir sind damals mit dem Maserati da hingebacht worden. Da können Sie sich vorstellen, dass das den einen oder anderen erst mal zum Naserümpfen verursacht hat.« (Interview 11, Absatz 41)

»Das heißt, wir wurden mit einem Ferrari zu Bushaltestelle gebracht. Das ist jetzt scheiße. Also das ist für einen Jugendlichen ist das ganz schwierig. [...] Da muss man sich schon Kommentare abgeben lassen [...].« (Interview 10, Absatz 77)

»Und ich fand es furchtbar, wenn mein Vater mit der S-Klasse uns von der Schule abgeholt hat, ich fand es gruselig.« (Interview 3, Absatz 17)

Als weitere, negativ bewertete Erfahrungen wurden genannt, dass das Geld des Familienunternehmens dem der Unternehmerfamilie entsprach und so ein direkter finanzieller Einfluss auf die Familie bestand, sobald es Schwierigkeiten im Unternehmen gab. Zudem stellt sich nach Aussage der Interviewpartner für Mitglieder aus Unternehmerfamilien die Frage, ob man aufgrund des Geldes anerkannt wird oder aufgrund der eigenen Persönlichkeit. Im fortgeschrittenen Lebensverlauf wurde es zusätzlich als schwierig empfunden, die private finanzielle Situation vor den Mitarbeitern des Familienunternehmens zu rechtfertigen sowie vor den Familienmitgliedern, die nicht in die Nachfolge getreten sind.

»Es gibt keine Trennung zwischen Geld für das Unternehmen und Geld für Leben.« (Interview 18, Absatz 22)

»Also ist ja schön, dass es uns finanzielle so gut geht, aber irgendwie ist das auch sehr lästig, wenn ich immer das Gefühl habe, ich weiß nicht, woran ich bin.« (Interview 1, Absatz 44)

»Viele Mitarbeiter glauben, die wirtschaftliche Anerkennung, die monetäre Anerkennung ist die einzig wahre.« (Interview 2, Absatz 36)

»Dass also in irgendeiner Form den höheren von beiden, nicht höheren gesellschaftlichen Status, den vermeintlichen höheren wirtschaftlichen Erfolg in irgendeiner Form zu teilen. Was, wenn ich das negativ betrachte, Alimente-Charakter hat, so ein bisschen Freikaufen-Charakter hat.« (Interview 2, Absatz 10)

Hier wird deutlich, dass der sozioökonomische Faktor in Kindheit und Jugend, aber auch im weiteren Lebensprozess, sowohl als Schutz- als auch als Risikofaktor fungieren kann. Es kann möglicherweise für den gesamten Entwicklungsverlauf eine »Gratwanderung« (Interview 12, Absatz 54) entstehen, mit diesen sozioökonomischen Sozialisationsbedingungen möglichst achtsam umzugehen, damit das Risiko geringgehalten werden kann.

(c) *Faktoren innerhalb der Bildungs- und Freizeiteinrichtungen*

Faktoren innerhalb der Bildungs- und Freizeiteinrichtungen wurden insgesamt 45-mal in zwölf Interviews benannt, das entspricht 6,96 Prozent der Gesamtaussagen.

In dieser Kategorie stach besonders die Thematik rund um die Präsenz des Familienunternehmens innerhalb der Peergroup heraus. Aus diesem Grund wurde diese Thematik noch einmal in zwei weitere Unterkategorien unterteilt: (i) die *Präsenz des Familienunternehmens in der Peergroup* und (ii) *sonstige prägnante Aussagen* zu dieser Thematik.

(i) *Präsenz des Familienunternehmens in der Peergroup*

In dieser Kategorie wurden 23 Aussagen in neun Interviews negativ bewertet, elf Aussagen in sieben Interviews positiv und vier Aussagen in zwei Interviews wurden neutral bewertet.

Hierbei konnten folgende Themenschwerpunkte herausgearbeitet werden: Die Interviewpartner, die die Präsenz des Familienunternehmens in ihrer Peergroup rückblickend positiv bewertet haben, gaben vor allem an, dass dies keine besondere Rolle gespielt hat oder aber die Freunde ebenfalls einen Bezug zum Unternehmen aufgebaut haben.

»[...] und da hat die dann mit Freundinnen Waffelbacken gemacht und den Freundinnen dann auch voller Stolz die Firma gezeigt.« (Interview 17, Absatz 38)

»Den Status eines Unternehmerekindes, wie Sie es formuliert haben, den habe ich selber für mich nie wahrgenommen, aber auch nie so erlebt.« (Interview 11, Absatz 15)

»Ich glaube, dass das bei uns, also bei mir in der Schule, noch nicht so die wahnsinnige Rolle gespielt hat.« (Interview 9, Absatz 70)

»Das war für mich eigentlich kein Problem, es war sogar so, dass die Schule gegenüber war. [...] Da konnte man jeden Tag, also ich kam aus dem Schulraum, dann habe ich (Name Familienunternehmen) lesen können, den Schriftzug. Aber das war eigentlich

kein Problem. Also es war auch für mich kein Problem gegenüber meinen Mitschülern oder gegenüber sonstigen Leuten, die ich hier so kannte.« (Interview 7, Absatz 59)

»Aber, ansonsten, wurde da jetzt im Freundeskreis kein großer Wert darauf gelegt.« (Interview 6, Absatz 43)

Negative Aspekte wurden in dieser Kategorie deutlich häufiger benannt. Bei den Interviewpartnern kam es in Kindheit und Jugend zu Neid innerhalb des direkten Umfeldes, der teilweise zu Mobbing geführt hat. Die Betroffenen mussten sich teilweise »blöde Sprüche« (Interview 11, Absatz 17) anhören und fühlten sich aufgrund der Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie schlechter behandelt.

»[...] weil sie da wirklich gemobbt worden sind ›ja du bist ja sowieso der reiche Unternehmerschnösel« [...]« (Interview 17, Absatz 34)

»Und wenn ich jetzt mal hochgreife, habe ich auch vielleicht zweimal im Jahr einen blöden Spruch davon bekommen. Denn Sozialneid, und so ist der Mensch nun einmal veranlagt, schlägt sehr, sehr schnell durch.« (Interview 11, Absatz 17)

»[...] und dann etwas schüchterne Exemplare dann doch eher da drunter gelitten haben, dass dann einer gesagt hat, höre mal, du Bonzenkind. [...] Es liegt natürlich immer an der Bekanntheit des Unternehmens. [...] Ja, nicht nur die Klassenkameradinnen und Klassenkameraden, das sind auch Lehrer. [...] Das sind andere Eltern und so. Insofern, das ist immer so mehrdimensional. [...]« (Interview 9, Absatz 72 und 82)

»Also das heißt, wenn man einer Unternehmensnachfolge nachgeht, gibt es immer die Neider ›guck dir mal den Schnösel an, von Sohn Papa oder von Sohn Enkel.« Das wirst du nie los.« (Interview 2, Absatz 16)

»Ja. Aber das habe ich immer als negativ empfunden. Das war also jetzt gerade so in meiner Zeit der Pubertät, eher immer ein Problem, dass ich das Gefühl hatte, da ist dann oft auch schnell Neid im Spiel.« (Interview 1, Absatz 44)

Zudem wurde negativ wahrgenommen, dass den Mitgliedern der Unternehmerfamilie grundlegend bestimmte Eigenschaften unterstellt wurden, ohne dass man die Personen überhaupt kannte.

»[...] ›ja du hast ja sowieso die Kohle und dein Vater ist reich, ihr könnt euch alles erlauben« [...]« (Interview 17, Absatz 32)

»Wie gesagt, irgendwann sprach sich das dann natürlich rum und es wurde irgendwie gemunkelt.« (Interview 10, Absatz 139)

»[...] und da hat man natürlich einen gewissen Einfluss mitgenommen, dass die meisten Menschen davon ausgegangen sind, dass man ja irgendwie vermögend sein muss oder etwas Besseres sein könnte. Und da wurde dann gerne eine gewisse Basis-Arroganz unterstellt, die vielleicht auch nicht so unbedingt am Start war, ja.« (Interview 8, Absatz 19)

Ein weiterer großer, negativ bewerteter Einflussfaktor waren die Erwartungen, die aus dem direkten Umfeld per se an die Kinder und Jugendlichen aus Unternehmerfamilien gestellt wurden.

»Also ich sag mal, bei den alteingesessenen Familienunternehmen so wie ich sie kenne, ist immer so eine kleine Forderung und auch Herausforderung für Kinder so Gymnasialalter, einen guten Job zu machen und auch, ich sag mal, die Erwartungen zu erfüllen, die an einen gestellt werden, also jetzt nicht negativ auffallen über ein Maß hinaus, sondern eine gewisse Aufmerksamkeit kauft man ja mit ein, ne?« (Interview 9, Absatz 122)

»Ja der (Name) darf eine schlechte Entscheidung treffen, weil der ist ja Eigentümer oder weil der hat es ja geerbt.« (Interview 2, Absatz 26)

Als letzter, aber dennoch stark beeinflussender Aspekt in dieser Kategorie ist zu benennen, dass von vielen Interviewteilnehmern empfunden wurde, dass es Freunde gab, die nicht wegen ihnen selbst mit ihnen befreundet waren, sondern wegen der Zugehörigkeit zum Familienunternehmen oder aber aufgrund sozioökonomischer Aspekte.

»Naja, ein bisschen spitz gesagt könnte man sagen, die waren nicht mit uns befreundet, sondern mit dem [...] Unternehmen.« (Interview 14, Absatz 133)

»Und dann gab es auch Kinder, die gerne nur mit mir spielen wollten, um schwimmen zu gehen, sowas erlebt man natürlich schon mal.« (Interview 3, Absatz 17)

»[...] aber irgendwie ist das auch sehr lästig, wenn ich immer das Gefühl habe, ich weiß nicht, woran ich bin. [...] also natürlich hatte man immer Freunde, mit denen das kein Problem war, aber so alles, was darüber hinausging, ne? So Richtung, weiß ich nicht, Mitschüler oder so, die dann weiter entfernt waren, die dann aus Kursen oder so dann mal kamen oder so. Da wurde es dann eher schwierig. Also das fand ich eher stressig, so.« (Interview 1, Absatz 44)

(ii) *Sonstiges*

In den Interviews wurden einige weitere Aussagen getroffen, die ebenfalls die Bildungs-/Freizeiteinrichtungen betreffen, jedoch nicht direkt der Peergroup zugeordnet werden konnten. Es wurden insgesamt sieben weitere Aussagen in fünf Interviews kodiert. Davon waren vier Aussagen in drei Interviews positiv und drei Aussagen in zwei Interviews negativ bewertet.

Beispielsweise wurde die generelle aktive Zugehörigkeit zu einem Sportverein sehr positiv bewertet, da man so einen weiteren Kreis aufbauen und sich durch den Sport neu definieren könnte.

»Aber auch in der Familie, auch wir als Brüder haben uns immer sehr über den Sport definiert.« (Interview 9, Absatz 86)

Zudem wurde grundlegend der Einfluss von außen und die eigene Präsenz im Umfeld in schwierigen Lebensphasen thematisiert und als belastend definiert. Es wurden aber auch positive Erfahrungen gemacht, wenn beispielsweise das äußere Umfeld wider Erwarten unvoreingenommen auf die Betroffenen eingegangen ist. Des Weiteren wurde auch thematisiert, dass die eigene Wahl des Freundeskreises ebenfalls durch den persönlichen Background unbewusst bestimmt wird.

»[...] manchmal sucht man sich ja irgendwie auch so den Freundeskreis. Ich hab irgendwie, wenn ich so ein bisschen um mich herum gucke, irgendwie nur erfolgreiche Freunde.« (Interview 2, Absatz 26)

(d) *Faktoren innerhalb der Familie*

Die Faktoren innerhalb der Unternehmerfamilie sind der Kernpunkt dieser Auswertung: 66,62 Prozent der Aussagen beziehen sich auf Themen, die die Sozialisation innerhalb der Unternehmerfamilie betreffen. Dies entspricht 431 Aussagen in allen 18 Interviews.

Hier ist zu sehen, dass die Resilienzfaktoren innerhalb der Familie eine besondere Bedeutung haben. Im Verlauf des Forschungsprozesses konnte eine Vielzahl an Unterkategorien herausgearbeitet werden, sodass folgende Faktoren im Sozialisationsprozess sich als besonders bedeutsam herausgestellt haben: (i) die individuelle *Identifikation*, (ii) *Vorgelebtes und Traditionen* in der Familie sowie die *Weitergabe von Erfahrungen und Werten*, (iii) die *Nachfolgethematik*, (iv) das Erleben von *Erwartungen und Verantwortung*, (v) *Unabhängigkeiten und Abhängigkeiten* in Unternehmerfamilien, (vi) die *Wahrnehmung des Unternehmensnamen in Verbindung mit dem Familiennamen*, (vii) die *Alltagspräsenz und Rolle des Familienunternehmens*, (viii) *Bindungen, Beziehungen und Kommunikation* sowie (ix) *sonstige prägnante Aussagen*.

(i) *Identifikation*

Die eigene Identifikation bezogen auf das Familienunternehmen wurde in drei Interviews mit sieben Aussagen thematisiert. Drei Aussagen in drei Interviews wurden positiv bewertet, eine Aussage in einem Interview negativ und drei Aussagen in einem Interview wurden neutral gehalten.

Positiv wurde beurteilt, dass sich mit dem Firmenprodukt identifiziert wurde sowie die bloße Zugehörigkeit zu einem Erfolgsunternehmen.

»Hat (Name) mir erzählt, dass sie sich total gefreut hat, als sie bei (Supermarkt) gesehen hat (Produkt) ist eine Marke von (Unternehmensname). [...] Und dann hat sie auch noch angegeben vor ihren Freundinnen, dass wir jetzt auch Schutzmasken produzieren.« (Interview 13, Absatz 179)

»Also man fühlt sich schon mal ganz gut, wenn man meint, man gehört dazu.« (Interview 12, Absatz 50)

Dem entgegengesetzt wurde zusätzlich diskutiert, dass eben jene Identifikation mit dem Familienunternehmen auch eine Last darstellen und somit zum Risiko werden kann.

»Wie kommunizieren Eltern ihre Gesellschafter- oder wie auch immer Unternehmensidentität? [...] also da haben die Eltern eine Wahl. Das behaupte ich. Und mein Bruder sagt zum Beispiel: ›(Name), du hast alles richtig gemacht, weil er sehr darunter leidet unter den Dingen, die auch schiefgelaufen sind. Nur mal, dass man merkt, wie dicht das beieinanderliegt.« (Interview 12, Absatz 100)

(ii) *Vorgelebtes/Traditionen/Weitergabe von Erfahrungen/Werte*

Für diese Kategorie konnten insgesamt 43 Aussagen in zwölf Interviews kodiert werden. Diese wurden mit 37 Aussagen in elf Interviews vorwiegend positiv bewertet. Nur sechs Aussagen in drei Interviews wurden negativ bewertet.

Vor allem weitergegebene Glaubenssätze wurden in den Interviews thematisiert. Hierbei handelt es sich um handlungsleitende Redewendungen, die von den vorherigen Generationen übernommen wurden. Diese wurden größtenteils positiv wahrgenommen, mit Stolz in der jetzigen Generation weitergelebt und an die nächste Generation weitergegeben. Es gibt jedoch auch Beispiele, in denen diese Glaubenssätze die jetzige Generation in ihrer Handlung hemmen oder aber emotional negativ beeinflussen, da die alten Werte mit der aktuellen Situation nicht mehr überein gebracht werden können. Auch dies ist ein Beispiel dafür, dass ähnliche Bedingungen in Unternehmerfamilien unterschiedlich wirken und so sowohl einen Risiko- als auch einen Schutzfaktor darstellen können.

»Also, der Unternehmerspirit heißt immer zurücknehmen, zurücknehmen, zurücknehmen.« (Interview 18, Absatz 12)

»[...] mein Großvater hat das schon immer gesagt, man soll eine Kuh melken und nicht schlachten und das ist ein wirklich wahrer Spruch.« (Interview 7, Absatz 114)

»Indianer kennt keinen Schmerz. Mein Großvater hätte das nicht ertragen, nicht geduldet. Genauso wie ein Inhaber und Geschäftsführer nie einen Krankenschein ausfüllen würde. [...] ›Ein Indianer kennt keinen Schmerz‹-Haltung bewahren, keine Schwäche zeigen.« (Interview 2, Absatz 26 und 33)

Als sehr hilfreich und unterstützend im eigenen Lebensverlauf wurden zudem die Erfahrungen aus vorherigen Generationen angesehen. Hier konnten nach Aussage der Interviewpartner, aus Erkenntnissen und Erlebnissen der Vorfahren, Handlungsoptionen gewonnen werden, die Sicherheit geben.

»Nein, die Erkenntnis war bitter erkaufte aus der Erfahrung meines Vaters, dass er immer gesagt hat, Kumpanie ist Lumpanie.« (Interview 11, Absatz 49)

»Die haben nie vergessen, wo sie herkamen, sage ich mal, ne?« (Interview 3, Absatz 19)

Damit einher gehen das positiv erlebte Vorleben bestimmter Eigenschaften, Einstellungen und Handlungen, die die Interviewten auf das Unternehmertum der eigenen Familie beziehen. Eine Tatsache, die sie sowohl in der Rolle des Nachfolgers als auch für andere Berufe stark förderlich erlebt haben.

»Team, Teamgeist und Zusammenhalt ist schon in der Familie sehr wichtig.« (Interview 16, Absatz 149)

»Also dieses Phänomen, dass man unabhängig von der eigentlichen Verantwortung, die man vielleicht auf dem Protokoll hat, dass man sich niemals zu schade sein darf, auch die eigentlich kleinen Dinge zu verrichten. Das hat mich bei meinem Vater immer beeindruckt.« (Interview 11, Absatz 85)

»Also es gab bei mir nie, also aufgeben war nicht. So wie mein Vater die Firma in dem Sinne nie aufgegeben hätte, habe ich auch nie was aufgegeben.« (Interview 10, Absatz 95)

»Überhaupt Unternehmer zu sein, sich das überhaupt vorstellen zu können, kann man sich wahrscheinlich, wenn man im Unternehmerhaushalt aufwächst eher. [...] Mein Großvater war, seit ich denken kann, immer Unternehmer und auch in der Familie lag das wohl, ne, also soweit ich weiß, kommt die Familie irgendwie aus dem Raum (Stadt), hatte zu der Zeit ein Chemie-Unternehmen.« (Interview 7, Absatz 101)

»Er musste ja immer leisten. Und das war für mich auch immer eine Selbstverständlichkeit, dass man zuverlässig ist, dass man seine Arbeit pünktlich erledigt und sowas alles [...]« (Interview 3, Absatz 88)

»Ich glaube, das habe ich alles als Unternehmerfamilie, aus der ich am Ende des Tages doch komme, weil ich da sehr viel aufgenommen habe und mitgenommen habe durch die prägende Rolle meines Großvaters und meiner Großmutter habe ich der Unternehmerfamilie und auch der frühen Unternehmerrolle/Wenn ich das so aufzeichnen möchte, habe ich den Graphen klar vor Augen. [...] Also einfach dieses sich machen, sich kümmern, was tun wollen und nicht den Weg des geringsten Widerstandes zu gehen. Ich glaube, dass das schon was mit dem Umgang und mit dem Erleben und mit dem Aufwachsen in einer Unternehmerfamilie zu tun hat. [...] Also ich glaube, Unternehmerschaft schafft eine Kommunikationskultur, eine Familienkultur, eine gesellschaftliche Kultur in Richtung von Meinungsäußerung, Kommunikation.« (Interview 2, Absatz 26, 38 und 52)

Als negativ wurden im Lebensverlauf aber auch Traditionen aufgeführt, in denen sich die Kinder oder Jugendlichen unwohl gefühlt haben.

»Mit 18, das müssen sie bis heute, muss jeder einmal nach vorne gehen und vor allen Leuten sagen, wer sie sind und was sie für Interessen haben. Es war ziemlich gruselig.« (Interview 13, Absatz 88)

Drüber hinaus wurde die traditionelle Fokussierung, unabhängig von der Nachfolge (siehe Punkt iii) auf die Söhne als ein sehr negatives Erlebnis dargestellt.

»Ganz, ganz anderen Teil und wenn ich jetzt mit meinen Kindern ankomme, raten Sie mal, auf wen er fixiert ist? Auf den Jungen oder das Mädchen? Ganz klar auf den Jungen.« (Interview 10, Absatz 109)

(iii) *Nachfolgethematik*

Die Nachfolgethematik ist, wie auch in der Literatur über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien zu lesen (vgl. beispielhaft Schlippe, Groth & Rösen 2012; Wimmer & Gebauer 2004; Kempert 2008; Müller 2008), ein ausgesprochen wichtiges Thema in Unternehmerfamilien. Die Präsenz dieser Thematik bildet somit auch einen prägenden und, wie in den hier vorliegenden Interviews deutlich wird, resilienzbefördernden Sozialisationsfaktor.

Insgesamt wurden 77 Aussagen in 16 Interviews kodiert. Dies entspricht 11,9 Prozent aller kodierten Aussagen und zeigt deutlich, wie wichtig dieser Gedanke für Unternehmerfamilien ist. Positiv bewertet wurde 50 Aussagen in 16 Interviews, negativ hingegen 27 Aussagen in zehn Interviews.

Bei all jenen Interviewpartnern, die positiv über die eigene Nachfolge bzw. die Nachfolgeregelung des Familienunternehmens gesprochen haben, wird deutlich, dass eine offene Kommunikation und Planung sowie ein langsames Heranführen an das Unternehmen stattgefunden hat.

»Und dann meinte Papa halt so »ja, dann arbeite da doch erst mal und schau dir das erst mal an. Und dann kannst du ja immer noch gucken«. Und dann hat er irgendwann gefragt »ja, kannst du dir das denn dann wirklich vorstellen?«.« (Interview 16, Absatz 228)

»Ja also die Gesellschafter der (Name)Familie sind sehr viele. Weil sehr früh schon, in den 20er Jahren glaube ich, oder früher noch, der Gesellschaftervertrag sehr klug gemacht worden im Vergleich zu vielen anderen Firmen.« (Interview 13, Absatz 61)

»[...] ich schätze das sehr, dass mein Vater genauso geregelt hat, also frühzeitig da eine Entscheidung getroffen hat, und frühzeitig auch klare Verhältnisse geschaffen hat, damit dann eben da kein Knatsch entsteht.« (Interview 5, Absatz 63)

Dem gegenüber steht die Erfahrung, dass bei nicht Vorhandensein einer familiären Kommunikation, es schnell zu Unstimmigkeiten kommt und so die Nachfolge nicht harmonisch verlaufen kann.

»[...] also ich kann mich jetzt an so ein direktes Gespräch nicht erinnern, deshalb würde ich vielleicht sagen, unausgesprochen immer klar, dass er das dann macht.« (Interview 10, Absatz 45)

Mit einer solchen offenen Kommunikation ging bei vielen Interviewpartnern die Freiheit einher, selbst entscheiden zu können, ob und in welchem Maße sie im Unternehmen tätig sein wollen.

»Ne, also Druck gab es da nicht.« (Interview 16, Absatz 228)

»Und wir sind, ich bin ins Studium gegangen und aus dem Studium rausgekommen mit der Maßgabe, ich weiß noch nicht genau, ob ich ins Unternehmen gehe.« (Interview 8, Absatz 27)

»Also ich hatte wenig Druck diesbezüglich, weil meine Eltern haben mir sehr viel Freiheit gelassen. Ich konnte also entscheiden, ob ich das mache.« (Interview 7, Absatz 69)

»[...] aber das war eben das Schöne, dass ich nie gedrängt wurde.« (Interview 4, Absatz 73)

Mit einer guten emotionalen Einstellung gegenüber der Nachfolgethematik scheint zudem das Gefühl der aktiven Mitgestaltung und der Verantwortungsübertragung einherzugehen.

»[...] und von da an hat er mich dann immer mitgenommen zu irgendwelchen Messen oder Terminen. Oder mich dann gefragt, wie ich das sehe, bei irgendwelchen Entscheidungen.« (Interview 16, Absatz 228)

»[...] kam mein Vater dann auf die Idee, uns zu fragen, ob wir denn überhaupt Lust hätten, das weiterzuführen. Und das war dann ein Schlüsselthema für uns.« (Interview 8, Absatz 23)

Zusätzlich wurde der Umgang mit den Mitarbeitern bzw. die veränderte Beziehung zu den Mitarbeitern thematisiert. Es muss von vornherein berücksichtigt werden, dass sich bei Unternehmensübergabe dieses Verhältnis ändert und die Veränderung von beiden Seiten respektiert werden muss. Dies kann unterstützend wirken, da nach Aussage der Interviewpartner z. B. langfristige Mitarbeiter eine große Hilfe sein können, vor allem bei neuen Aufgaben. Es kann jedoch auch zu Schwierigkeiten kommen, wenn die neue Rolle des Familienmitgliedes nicht akzeptiert wird.

»Ist natürlich anfangs komisch, Tochter vom Chef, und die steht jetzt hier mit uns an der Anlage. Aber ich glaube, die Leute haben eigentlich auch relativ schnell gemerkt, dass ich jetzt nicht diejenige bin, die dann mittags hochläuft und sagt: Papa was ich gesehen habe oder so.« (Interview 5, Absatz 31)

»[...] also insbesondere für mich war es halt so ein bisschen komisch, weil ich dann 2000 hier reingekommen bin und da waren halt noch Mitarbeiter da, die mich kannten, da bin ich hier als Vierjähriger durchgelaufen und dann mit denen dann so eine/Also für die Mitarbeiter war es genauso komisch irgendwie. Dann mussten wir halt da auch uns erst mal ein bisschen zurechtfinden, dass ich dann plötzlich der Vorgesetzte bin und die altgedienten Mitarbeiter, wie man dann miteinander umgeht.« (Interview 4, Absatz 32)

»Da gab es halt auch noch diesen Geschäftsführer, der dann hier in der Firma war, und da hat es dann doch gekracht, weil der war dann eher der Meinung, meine Schwester sollte seine Tasche tragen.« (Interview 3, Absatz 31)

Besonders negativ hervorgehoben wurde in den Interviews Streit und Disharmonie innerhalb der Unternehmerfamilie, der durch die Nachfolgethematik entstanden ist. Hierbei geht es sowohl um Unstimmigkeiten im engsten Familienkreis (Geschwister, Eltern, Cousins etc.), aber auch im weiteren Gesellschafterkreis. Verschiedene Wahrnehmungen wurden deutlich: Auf der einen Seite gibt es die Auffassung, dass, umso mehr Gesellschafter vorhanden sind, auch mehr Streitpotenzial vorhanden ist. Auf der anderen Seite sind Auseinandersetzungen zwischen zwei Familienmitgliedern nicht so ausschlaggebend, wenn es eine Vielzahl an Gesellschaftern gibt. In den Interviews wurde jedoch grundlegend ersichtlich, dass die Nachfolgethematik viel Disharmonie mit sich bringen und dies als Sozialisationsbedingung einen Risikofaktor bilden kann.

»[...] dass in dem Familienunternehmen und in den Generationen bis zum heutigen Tag die Generationen sich immer nur um das Erbe gestritten haben und dass Disharmonie eigentlich Tradition hatte.« (Interview 14, Absatz 36)

»Das Problem entsteht nicht nur in der Nachfolge, also wer übernimmt das Unternehmen? [...] Das erkennt man auch sehr schnell, aber wie führt man eigentlich die achtzig Prozent?« (Interview 12, Absatz 48)

»Jetzt hat meine Schwester zwar Betriebswirtschaft gemacht, aber mein Vater hat immer ganz klar kommuniziert, auf meinem Platz muss einer sitzen, der technisch ausgebildet ist. [...] Und das war dann der Bruch mit meiner Schwester. [...] Wenn zu viele Gesellschafter ganz oben drin rumrühren, gibt es Käse. [...] Die haben sich wirklich alle gehasst. Der eine mehr als den anderen [...].« (Interview 11, Absatz 43, 49 und 51)

»Nein, also da hat mein Vater etwas vorgesorgt, weil damals die Übergabe von meinem Großvater zu meinem Vater mit seinen Geschwistern etwas schwierig war. Also mein Vater hat drei Geschwister. Er hatte einen Bruder, der aber schon verstorben ist, und zwei Schwestern. Mit dem Tod meines Großvaters ist das Ganze also auseinandergebrochen. Es gab also ziemlich Ärger um auch die Firmenanteile.« (Interview 5, Absatz 9)

»Der Erstgeborene übernimmt den Hof. So ein bisschen war das ja bei uns so. Ich bin witzigerweise auch von meinem Zwillingbruder und von mir der Erstgeborene. Und der andere geht in irgendeiner Form leer aus. Dass das zu Spannung führt, dass das in irgendeiner Form zu Minderwertigkeitsgefühlen des Nichtbegünstigten führt, das (unv). Und das hat dazu geführt, dass ich glaube, dass mein Bruder seinen Frust und auch seine Hilflosigkeit und auch seine Resignation immer wieder des Öfteren in Alkohol ertränkt hat. [...] Ich im Gegenschluss auch immer mal wieder ein schlechtes Gewissen habe. [...] Was, wenn ich das negativ betrachte, Alimente-Charakter hat, so ein bisschen Freikaufen-Charakter. Also das Thema belastet mich auch. Bis hin zum Punkt: Bin ich schuld, dass mein Bruder Alkoholiker ist?« (Interview 2, Absatz 10)

In den Interviews wird zusätzlich deutlich, dass auf Seiten der Familienmitglieder, die nicht in die Nachfolge getreten sind, ein Gefühl der Ablehnung und/oder der Unfähigkeit dazukommen könnte, welches einen prägenden Einfluss auf die weitere Entwicklung haben könnte.

»Mein Vater ist Jahrgang 49 und für den zählt der Mann und der Sohn, der männliche Nachkomme immer mehr als der weibliche. [...] So bin ich groß geworden und als es dann mit meinem Bruder so war wie es war und ich dann mein Studium fertig hatte, dann habe ich dann auch gesagt, du, ich bewerbe mich jetzt bei dir habe ich zu meinem Vater gesagt. Ich möchte das auch machen. Aber ich habe das eigentlich schon ernst gemeint, aber er hat das, kam gar nicht in Frage und wenn man irgendwann dann so eine Abfuhr kriegt, da muss ja jeder auch dann gucken, wie er sein Leben irgendwie weiterführt und weitergestaltet [...].« (Interview 10, Absatz 17 und 149)

»Das man sich da hinterfragt, mein Bruder sich hinterfragt, was habe ich in meinem Leben falsch gemacht, dass meine Großeltern mir die Hälfte des (Familienunternehmens) nicht zugetraut haben.« (Interview 2, Absatz 12)

Zudem wurde negativ konnotiert, dass die Individualität des Einzelnen nicht berücksichtigt wird und dass neben den Erwartungen der Eltern/Familie auch die Erwartungen der Mitarbeiter eine Rolle gespielt haben.

»Also die individuelle Entwicklung des Geschwisterchens oder so des Geschwisters oder so. Hatte in dieser Zeit einfach kein Vorrang. Und ich finde auch heute sollte man es nicht übertreiben. Denn Individualität ist keine Persönlichkeitsentwicklung. Es muss auch passen, jeder hat das Recht, sich dahin zu entwickeln, wo er sich sieht, wo er sich spürt, wo er sich zuhause fühlt.« (Interview 18, Absatz 33)

»Also die Mitarbeiter wären, glaube ich, enttäuscht gewesen, wenn ich nicht gekommen wäre.« (Interview 7, Absatz 158)

(iv) Verantwortung/Erwartungen

Das Verantwortungsgefühl und die empfundenen innerfamiliären Erwartungen wurden in den Interviews ebenfalls häufig thematisiert. In 17 Interviews konnten insgesamt 57 Aussagen kodiert werden, die sich auf diese Thematik beziehen. Hiervon wurden 22 Aussagen in 14 Interviews positiv bewertet und 35 Aussagen in zwölf Interviews negativ.

Positiv bewertet wurde hier das Verantwortungsgefühl dem Unternehmen und der Familie gegenüber, welches einhergeht mit Stolz und einem positiven Zugehörigkeitsgefühl.

»Weil ich einfach eine ganz andere Bindung zu dem Unternehmen habe und mich einfach ganz anders verantwortlich fühle für die Sachen, die da passieren.« (Interview 16, Absatz 27)

»Und die Verantwortung dahinter, ja klar, haben wir uns da der Verantwortung, waren wir uns da einer gewissen Verantwortung bewusst. [...] Aber wir haben uns da ja intensiv mit auseinandergesetzt, heißt, eine gewisse Verantwortung eben verspürt, ne, was Wichtiges zu tun, ja? [...] Der eine oder andere, was uns gut gelungen ist im Unternehmen, spielt dann zurück, dass wir da ein bisschen stolz darauf sind und deswegen uns da gemeinsam für verantwortlich fühlen.« (Interview 8, Absatz 27 und 31)

»Für mich war das eine Ehre, darüber haben wir gar nicht gesprochen, so nach dem Motto, Ehre, Stolz zu verbinden, Verantwortung zu empfinden.« (Interview 2, Absatz 58)

Zudem wurde positiv bewertet, dass das empfundene Verantwortungsgefühl begleitet wird von dem Gefühl, etwas zurückgeben zu wollen.

»Aber die haben eher dann noch Skrupel das anzunehmen und wenn sie es annehmen, dann kommt dieses ›was zurückgeben wollen‹ noch stärker durch, ja.« (Interview 13, Absatz 232)

Deutlich negativ wurde jedoch die Verantwortung im Hinblick auf die langfristige Verpflichtung, das Unternehmen erhalten und weitergeben zu müssen und nicht außerhalb dieses tätig werden zu können, bewertet. Diese Tatsache und der Druck, dass man alleine verantwortlich ist für ein ganzes Unternehmen, wurden von den Interviewpartnern als Belastung bezeichnet.

»Und heute glaube ich, auch wenn in dem Moment, wo die Gabel von meinem Vater umgelegt worden ist, habe ich mich nicht darüber gefreut, im Gegenteil, ich hatte schon eine Ahnung, was da auf mich zukommen würde.« (Interview 11, Absatz 43)

»Dass es eben das Wichtigste ist, dass man halt wirklich in dem Sinne das Unternehmen so führt, dass es nicht für einen ist, sondern auch für die Generation, für die Familie, für die Nachfolger halt eben bleibt.« (Interview 7, Absatz 116)

»Ja, und dann natürlich die große Verantwortung, da schläft man schon mal nachts anders.« (Interview 2, Absatz 37)

»Da muss man als Unternehmer einen Spagat machen. Würde man an anderer Stelle als angestellter Geschäftsführer jetzt haue ich (Stadt) in den Sack und suche mir jetzt die Stelle als Geschäftsführer einen (Unternehmensbranche) in (Land). Das wäre sicher leichter. Aber da habe ich eben auch das Thema Verpflichtung und Verantwortung für eine Unternehmensfamilie darzustellen. [...] Für mich war immer klar, ich bleibe in (Stadt), ich bleibe in dieser Rolle und kann diese Kreativität und diese Flexibilität, die Gedanken gar nicht zulassen. [...] Alles hinschmeißen und sagen können ihr könnt mich jetzt, scheiß (Unternehmensbranche) ihr könnt mich jetzt mal am Arsch lecken. Das können Sie nicht. [...]. [...] ich wünsche mir manchmal die Flexibilität eines angestellten Geschäftsführers. Einfach mal die Branche zu wechseln, einfach mal was ganz anderes zu machen. Du bist sozusagen diesem (Unternehmensbranche) verhaftet. Dann fühle ich auch so ein bisschen so die Verpflichtung, man wirft nicht die Flinte ins Korn, so nach dem Motto, fünfzig Jahre Erfolg kann jeder, jetzt hast du halt ein paar magere Jahre und da musst du dich jetzt auch durchbeißen. Also das ist auch wieder Verantwortung.« (Interview 2, Absatz 8, 16, 26 und 46)

»Wohl wissend, dass ich damit auch die Verantwortung an der Backe habe, ne? Und die Verantwortung ist natürlich schon so, dass man sich denkt, okay, brauche ich auch nicht eigentlich, eigentlich brauche ich die auch nicht jeden Tag, ne?« (Interview 1, Absatz 66)

Des Weiteren wurde negativ bewertet, dass die familiären Erwartungen, in das Unternehmen einzusteigen, verhindert haben, den eigenen Plänen, Vorstellungen oder Wünschen nachgehen zu können.

»Ja ich habe da sicherlich eine sehr starke Ader im Bereich Kunst und Funktion und Perfektion und/ Insofern ist es eigentlich schade, dass ich die nicht ausleben durfte, nur weil mein Papa das Ressort Innendienst hatte.« (Interview 18, Absatz 54)

»[...] dann mal meinen Bruder in dem Wissen, dass er das Unternehmen mal weiterführen muss, wurde auf das Gymnasium geschickt. Der wäre eigentlich ein totaler Realschüler gewesen. [...] Aber mit dem Wissen, was er mal für Möglichkeiten hat, bringt einem die Realschule nichts. Also es war klar, der muss Abitur machen.« (Interview 10, Absatz 77 und 87)

Ergänzend kommt hinzu, dass persönliche Belange von früh an in den Hintergrund gestellt werden mussten und das Familienunternehmen über die gesamte Lebensspanne Priorität hatte.

»[...] weil ich halt auf jeden Fall gesagt habe, ein Jahr zu Hause, das mache ich auf jeden Fall nicht. Weil mein Papa ist jetzt auch 60 geworden und der wird jetzt nicht noch irgendwie 15 Jahre arbeiten und wenn meine Tochter dann in die Schule geht sagen »ja, (Vorname), jetzt kannst du mal anfangen« und sagen »kannst du dich hier mal orientieren« so das funktioniert einfach nicht; altersmäßig. Und genau deswegen gehe ich halt jetzt sehr, sehr früh schon wieder arbeiten.« (Interview 16, Absatz 16)

»Und dies ist, glaube ich sehr wichtig, dass das Überleben des Unternehmens Vorrang hat vor den persönlichen Belangen.« (Interview 15, Absatz 132)

»Gut, jetzt kam noch dazu beim zweiten Kind, da hat, als ich gerade im ersten Tag im Mutterschutz war, hat unsere Vertriebsleiterin gekündigt. [...] Ich wollte aber auch keinen neuen einstellen, solange ich nicht da bin. [...] Deshalb bin ich relativ schnell wieder arbeiten gegangen.« (Interview 5, Absatz 39)

Zusätzlich wurde in den Interviews zum Ausdruck gebracht, dass auch den Mitarbeitern gegenüber eine Verantwortung empfunden wurde und dies ebenfalls eine belastende Wirkung hatte.

»Ja gut, ich fühle mich natürlich schon insbesondere für meine Mitarbeiter verantwortlich dann.« (Interview 7, Absatz 109)

»Ein Stück weit, muss ich sagen, den Druck den ich da gespürt habe war eigentlich weniger von meiner Familie oder von meinen Eltern, sondern eigentlich eher der Verantwortung den Mitarbeitern gegenüber. Weil ich hier eben jeden persönlich kenne [...].« (Interview 5, Absatz 45)

Analog zu dem oben bereits beschriebenen Verantwortungsgefühl, etwas zurückgeben zu wollen, besteht bei Mitgliedern aus Unternehmerfamilien das negative Gefühl, Geld für etwas zu bekommen, für das man nicht gearbeitet hat. Über dieses Gefühl kann, nach Aussage der Interviewpartner, ein weiterfüh-

rendes Verantwortungsgefühl, mit dem Vermögen etwas Sinnvolles machen zu müssen, entstehen.

»[...] ich habe, als ich 20 war, mit meinem Onkel mal darüber geredet, ob ich nicht aussteigen sollte, weil ich dachte: Das geht nicht. Man kann nicht irgendwo Geld herkriegern und dafür nicht arbeiten. Das habe ich als moralische Belastung empfunden, übrigens meine Geschwister auch. [...]. [...] ich nenne es mal schlechtes Gewissen oder komisches Gefühl. [...]. [...] aber ich habe praktisch ja diese Verantwortung, die dazu gehört ja eher als Belastung. [...] Und da hat natürlich eine Unternehmerfamilie, ein florierendes oder ein gut laufendes Unternehmen, hat dicke Polster, aber jetzt vielleicht mal Schlussbemerkung, die verpflichtet auch.« (Interview 12, Absatz 12 und 130)

(v) *Unabhängigkeit/Abhängigkeit*

Die Thematik rund um die Unabhängigkeit und Abhängigkeiten wurde in acht Interviews mit 25 kodierten Aussagen aufgegriffen. Hierbei wurden in fünf Interviews 15 Aussagen positiv bewertet und in vier Interviews zehn Aussagen negativ bewertet.

Die durch das Eigentum, das Vermögen und die Position des Arbeitgebers gewonnenen Freiheiten und Unabhängigkeiten wurden besonders positiv hervorgehoben.

»Weil man da vielleicht, dadurch, dass eben der eigene Vater der Vorgesetzte ist, ja, muss man da wahrscheinlich nicht groß diskutieren, das wird dann einfach so gemacht.« (Interview 16, Absatz 183)

»Freiheit und da würde ich sagen, das würde ich bei uns allen.« (Interview 12, Absatz 58)

»[...] ich habe einen verantwortungsvollen und spannenden Job und ich kann den aber trotzdem so mit meiner Familie übereinbringen, wie ich das Gefühl habe, dass es auch meiner Familie guttut [...]. [...] Dass meine Mutter jederzeit halt irgendwie auch da war und die Flexibilität hatte und das wirkt sich natürlich dann auch aus.« (Interview 1, Absatz 74 und 80)

In den Interviews wurde deutlich, dass es jedoch wichtig ist, diese Unabhängigkeiten und Freiheiten auch ausdrücklich ermöglicht zu bekommen und sich diese dann bewusst gemacht werden müssen, um eine Distanz zum Familienunternehmen und der Unternehmerfamilie aufbauen zu können.

»Und zu dem Zeitpunkt auch mal so eigenes Geld zu verdienen, ein bisschen Abstand zu haben zu dieser Familie, was aber eben eine gute Phase war.« (Interview 4, Absatz 24)

»Das sehe ich auch als Job, aber dieses nur, weil du zufällig den Namen hast, ist es nichts anderes und das ist es eigentlich.« (Interview 4, Absatz 73)

Die Zugehörigkeit zu einer Unternehmerfamilie und damit zu einem Familienunternehmen wurde so beschrieben, dass sie auch eine Vielzahl an Abhängigkeiten mit sich bringt.

»Es ist nicht der einfachste Weg. Ich fand es auch immer schwierig.« (Interview 8, Absatz 27)

»In guten wie in schlechten Zeiten, man ist nicht so mobil und flexibel.« (Interview 2, Absatz 16)

So wurden nach Aussage der Interviewpartner (Lebens-)Entscheidungen auch häufig in Zusammenhang mit der Rolle, die man im Familienunternehmen hat oder haben möchte, getroffen. Die Familienmitglieder waren somit nicht gänzlich frei in ihrer Entscheidung und unter anderen Umständen wäre eventuell ein anderer Entschluss getroffen worden.

»Ja also ich hätte wahrscheinlich niemals den Beruf der Kabelfertigungsmechanikerin ausgewählt. Das hatte sich so ergeben.« (Interview 5, Absatz 31)

»Das sind alles Themen, diese Zukunft verbaue ich dir möglicherweise, wenn du dich frühzeitig für die Unternehmerrolle in einer bestimmten Unternehmung an einem bestimmten Platz an einem bestimmten Ort bindest.« (Interview 2, Absatz 16)

Zudem kann es passieren, dass sich durch die Abhängigkeiten vom Unternehmen andere Lebensbereiche unterordnen müssen.

»Ich habe wenig Zeit mit meinen Kindern. Ich habe das Glück, dass mein Mann zuhause ist.« (Interview 5, Absatz 39)

(vi) *Unternehmensname/Familiename*

Über den Zusammenhang und Einfluss des Unternehmensnamens und des Familiennamens wurde in den Interviews weniger gesprochen als zu Beginn der Kodierung angenommen. Insgesamt wurden in neun Interviews 14 Aussagen erfasst. Hiervon wurden sechs Aussagen in fünf Interviews positiv bewertet, sechs Aussagen in drei Interviews negativ und zwei Aussagen in zwei Interviews neutral.

Als positiv wurde hervorgehoben, dass durch einen identischen/sich überschneidenden Familien- und Unternehmensnamen eine höhere Identifikation mit dem Familienunternehmen sowohl für das Familienmitglied selbst aber auch für Außenstehende stattfindet.

»Wenn der eigene Name im Firmenunternehmen mitschwingt. Alleine gegenüber Außenstehenden hat das schon automatisch Signalwirkung denn Sie müssen sich nicht mehr selber vorstellen. [...] Solange der Name im Schriftzug der Firma vorkommt, empfindet man das intensiver, als wenn es nicht der Fall ist.« (Interview 11, Absatz 87 und 89)

»Auch wenn nicht jeder mein Gesicht kennt, das ist der Herr (Nachname), sondern spätestens wenn einer sagen würde, da in der Mitte des Raumes, da steht der Herr (Nachname), da behaupte ich mal wissen neun von zehn Leuten, das kann der nur von dem (Firma) sein.« (Interview 2, Absatz 10)

Diese direkte Assoziation wurde in den Interviews jedoch auch als belastend dargestellt, da durch diese sich nur eingeschränkt bewegt werden konnte und die Familienmitglieder nicht unvoreingenommen wahrgenommen wurden. Es scheint so, als wäre dies maßgeblich davon abhängig, inwiefern der Name des Familienunternehmens im Familiennamen wiederzufinden ist, ob die Familie am selben Ort wie das Unternehmen und wie präsent das Unternehmen in der Gesellschaft ist. Auf dieses Phänomen wird in Kapitel 5.7.1 weiter eingegangen.

»Sobald die ihren Namen genannt haben, die sagen auch bei Bewerbungen, wenn die sich irgendwo beworben haben, wenn halt (Familiennamen) gegoogelt wird, gibt es nicht ganz so viele von und dann mussten die bei jedem Bewerbungsgespräch, mussten die sagen ›ja, werden Sie nicht Nachfolger in der Firma?« (Interview 17, Absatz 34)

»Und wenn die dann auf irgendwelche Gesellschafterveranstaltungen müssen oder so bei einem Beirat hocken oder sonst wo, dann ist vielleicht der Chef der einzige, dem sie das sagen, damit sie dann mal frei kriegen.« (Interview 12, Absatz 36)

»[...] dass es klar ist, dass wenn man heiratete, dass man den Namen des Mannes annimmt, und zudem bot mir das auf einmal die Möglichkeit, komplett anders wahrgenommen zu werden. [...]. Der Name war mir eine große Last.« (Interview 10, Absatz 133)

(vii) *Alltagspräsenz/Rolle des Familienunternehmens*

Der Themenschwerpunkt rund um die Alltagspräsenz und die Rolle des Familienunternehmens ist die am häufigsten kodierte Einheit in dem hier vorliegenden Forschungsprojekt. In 17 Interviews wurden 114 Aussagen erfasst, dies macht 17,62 Prozent aller kodierten Segmente aus. Hierbei wurden 55 Aussagen in 14 Interviews positiv bewertet, 46 Aussagen in 17 Interviews negativ und 14 Aussagen in sechs Interviews neutral.

Die nachfolgenden Themenschwerpunkte stachen hierbei besonders hervor: In Kindheit und Jugend wurde das Familienunternehmen vielfach als Lebens- und Erfahrungsraum wahrgenommen, der das Interesse am Unternehmen und der elterlichen Tätigkeit geweckt hat. Dies bezieht sich sowohl auf alltägliche Besuche des Unternehmens als auch auf bspw. regelmäßig stattfindende Firmenfeiern, die eine besondere Faszination ausgelöst haben.

»Also wir haben immer mal den Papa auch im Büro besucht oder haben dann, sag ich mal, Hausaufgaben gemacht oder so, wenn Mama nicht da war. Aber das war jetzt nicht irgendwie super außergewöhnlich oder so, würde ich jetzt sagen. Vielleicht besucht man seinen Papa mal öfter auf der Arbeit und nimmt eben an so welchen Feierlichkeiten oder so welchen Traditionen [...]. [...]. Also dazu ist auch immer an Silvester morgens und an Weihnachten morgens ist immer bei uns mit allen, die halt Lust haben, grillen wir immer in der Werkstatt. Das ist da eigentlich schon immer so. Da sind wir natürlich immer gewesen. Und es gab immer ein Sommerfest bei Kunden. Das ist auch für den

guten Zweck, also/ Und da hatten Papa und meine Onkel so elektronische Spielzeug-LKW und so ein Silo, da wurden dann die Süßigkeiten rein gefüllt und da konnte man als Kind das Silo öffnen.« (Interview 16, Absatz 69 und 76)

»Natürlich sind die Kindheitserinnerungen, die Fahrten mit zu den Baustellen, das Rumkrabbeln auf irgendwelchen Baustellen, das jedenfalls bei den ersten paar Mal sehr interessante Hochklettern in einem Gebäude. [...]. Das macht die ersten dreimal Spaß, da hochzuklettern, aber nachher spielt man gerne auch Fußball unten auf der Baustelle.« (Interview 9, Absatz 52)

»Und dann wurde man mit ins Unternehmen genommen und durfte sich an einen nicht benutzten Arbeitsplatz mit der Schreibmaschine vergnügen et cetera, ne?« (Interview 8, Absatz 23)

»Ja, ja wir haben hier gespielt. Ich bin hier runter auf dem Fahrrad gefahren diesen Weg und ja natürlich, ich kannte die Mitarbeiter.« (Interview 7, Absatz 158)

»Ich bin hier im Unternehmen quasi aufgewachsen. [...]. Ansonsten muss ich sagen, im Unternehmen wir haben regelmäßig Firmenfeste gemacht an die ich mich auch noch gut erinnern kann. Oft so Familientage mit irgendwelchen Kinderattraktionen und sowas. [...]. Von daher hatte die Firma für uns eigentlich immer ein positives Bild [...]. [...]. Wenn wir durch die Fertigung gegangen sind, dann sind das so Sachen, die man noch im Kopf hat. In der Silikonfertigung, Silikon ist ja so eine Art, wie Knete fühlt sich das an. Wo man sich dann immer so Teile mit nach Hause genommen hat und daraus Sachen geknetet hat und so. Das sind so Kleinigkeiten, das war eigentlich immer: schön.« (Interview 5, Absatz 7, 25 und 27)

»Auf der anderen Seite haben wir natürlich auch, wenn jetzt mal eine Halle gebaut wurde oder ein Firmenjubiläum war, da haben wir natürlich immer dran teilgenommen [...].« (Interview 4, Absatz 24)

Diese Erfahrungen reichen hin bis zu den ersten Arbeitserfahrungen und das erste Geldverdienen im eigenen Familienunternehmen.

»Also gut, und wir sind natürlich dann auch früh in die Firma eingebunden worden zum Arbeiten [...] wo es dann natürlich auch was Geld für gab. [...]. Also als Kind wurde man da immer hofiert, dann durfte man da mit zur Bank gehen (unv.) noch alles so, und dann durfte man die Post abstempeln, das hatten wir eigentlich ganz gerne gemacht [...]. Also ich fand das als Kind eigentlich spannend und ich meine, natürlich sind die Leute alle total nett zu einem.« (Interview 3, Absatz 23 und 31)

Zudem wurde bei einer möglichst klaren Trennung von Familienleben und Unternehmensthemen die Präsenz des Unternehmens als positiv wahrgenommen.

»Ich selber habe es als Kind nie, sage ich mal, dominierend wahrgenommen. Auch als Jugendlicher nicht, was aber auch damit zusammenhängt, [...] dass wir selber nie in den Alltag meines Vaters integriert gewesen sind.« (Interview 11, Absatz 15)

»Also meine Eltern haben es eigentlich vermieden über die Firma am Esstisch, oder wenn wir zusammen waren, zu sprechen, ne?« (Interview 7, Absatz 77)

»Also sonst wenigstens einer, ne? Also wenn dann mal auf einer Baustelle was nicht gut lief, und mein Vater musste da sich mit beschäftigen, dann hat aber meine Mutter sich nicht damit beschäftigt.« (Interview 3, Absatz 43)

»Also da gab es eigentlich schon eher auch Trennung, also dass meine Eltern mal Leute auch zum Essen bei uns hatten, weiß ich nicht, Kunden oder auch mal irgendwie ausgewählte Mitarbeiter. Aber da eher wirklich sehr ausgewählt und sehr selten. [...]. Aber ich kann jetzt nicht von so einer grundsätzlichen Vermischung sprechen.« (Interview 1, Absatz 62)

Demgegenüber steht jedoch die Wahrnehmung der Nicht-Integrität in das Familienunternehmen, wenn unternehmerische Themen Zuhause keinen Raum gefunden haben.

»Und wir wurden auch immer, insbesondere meine Mutter und ich, immer gerne dumm gehalten. Und wenn da mal irgendwelche Nachfragen kamen, dann wurde auch die knappste mögliche Antwort bekommen. [...]. [...] dann sagte der immer zu mir, lies doch im Buch nach. [...]. Ich kann mich erinnern, ich glaube, der hat mich mal einmal mitgenommen. Da durfte ich meine Hand auf den Kopierer halten oder so. Aber eigentlich könnte man ja auch ein Kind mitnehmen und das ein bisschen integrieren.« (Interview 10, Absatz 39 und 123)

Als besonders negativ wurde von den Interviewpartnern wahrgenommen, dass das Familienunternehmen ständig Thema auch im familiären Kontext war und Situationen sowie Interaktionen innerhalb der Familie durch das Familienunternehmen unterbrochen wurden.

»Also in so einem Familienunternehmen, gibt es eigentlich keinen Mittagstisch, ohne dass über das Geschäftliche gesprochen wird, es sei denn, die Mutter sagt irgendwann mal, jetzt wäre es aber mal gut. Wenn bei uns familiär gesprochen wurde, intrafamiliär sag ich mal, oder unternehmensfamiliär, dann wurde eigentlich über Streitereien und Konflikte und Rivalitäten zwischen meinem Vater und seinem Bruder gesprochen.« (Interview 18, Absatz 8)

»[...] da ruft wahrscheinlich ja auch permanent irgendjemand an [...]« (Interview 16, Absatz 101)

»Aber man muss auch aufpassen, dass die Herausforderungen aus der, aus der unternehmerischen Tätigkeit nicht das Familienleben erdrückt.« (Interview 14, Absatz 53)

»Also erst mal ist das Unternehmen natürlich deutlich präsent gewesen zu allen Zeiten. Also ob man jetzt im Urlaub oder am Mittagstisch war [...]. [...]. Das ist natürlich zum Teil damals in der Kindheit vielleicht auch nervig gewesen, dass es immer das Unternehmen gab und nie Pause und nie man vielleicht die Elternteile 100 Prozent für sich beanspruchen konnte.« (Interview 8, Absatz 17)

»Das habe ich als sehr viel erlebt und zum Teil halt auch als negativ erlebt. Dass es nichts anderes gibt als nur die Firma. [...]. Dieses Grundgefühl, die Firma ist halt eben ständig präsent, ist immer dabei.« (Interview 6, Absatz 37 und 41)

»Es kann ja auf der einen Seite auch irgendwo belastend sein, wenn man mit zu vielen Themen konfrontiert wird, die man vielleicht auch nicht einordnen kann.« (Interview 5, Absatz 57)

»Also ich habe auch da eben bei meinen Eltern mitbekommen, dass es für die wahrscheinlich auch besser gewesen wäre, wenn sie nicht dieses Modell gehabt hätten. [...]. Und für mich war klar, ich möchte eben eine klare Trennung zwischen Beruf und Familie.« (Interview 4, Absatz 69)

»Und es gab dann auch natürlich Krisensituationen und schwierige Zeiten und, wo mein Vater dann auch manchmal dann da saß und nicht so genau wusste, wie es weitergeht. Und das wurde nie vor uns verheimlicht oder versteckt oder so, sondern das war schon mit am Tisch. So, wie Sie das beschreiben, ja.« (Interview 1, Absatz 34)

Zudem wurde das Gefühl in Kindheit und Jugend entwickelt, dass das Familienunternehmen immer an erster Stelle steht und wichtiger ist als persönliche Belange und Interessen.

»Unser Sohn, als der getauft worden ist, die sind erst kurz vor der Konfirmation getauft worden, mein Mann war dann bei der Taufe halt nicht dabei. Da kam ein geschäftlicher Termin, der war wichtiger [...].« (Interview 17, Absatz 32)

»Aber die Firma schwebte halt immer so über allem, das war das Wichtigste.« (Interview 6, Absatz 31)

»Gut, wir waren schon als Kinder ständig mit, in den Ferien oder wenn wir mal so nur noch so halb krank waren, weil meine Mutter halt ja auch arbeiten gegangen ist.« (Interview 3, Absatz 31)

Zu diesem Gefühl der Priorisierung kommt die subjektive Wahrnehmung, dass die Eltern aufgrund des hohen Arbeitsaufwandes im Familienunternehmen weniger Zeit für die Familie hatten.

»[...] das ›gleich‹ kennen wir, vor drei, vier Stunden bist du sowieso nicht bei uns. Also gehen wir wieder alleine ins Bett.« (Interview 13, Absatz 33)

»Aber andererseits haben meine Eltern halt sehr viel gearbeitet, waren viel in der Firma, auch am Wochenende viel in der Firma. Und dadurch fühlte ich mich halt zum Teil halt auch viel allein gelassen. [...]. [...] dass mein Vater dann zum Essen viel zu spät kam, wenn irgendwas wieder in der Firma wichtiger war. Das habe ich als Kind halt überhaupt nicht verstanden und überhaupt nicht akzeptiert [...].« (Interview 6, Absatz 31 und 39)

Von diesem Mangel an familiärer Zeit waren bei den Interviewpartnern auch verstärkt die Urlaube betroffen. Eine Tatsache, die in der Kindheit und Jugend besonders negativ aufgefallen ist.

»Wir fahren mit meiner Mutter im Zug vor und mein Vater kam dann vier, fünf Tage nach, weil er ja seine Firma nicht so lange alleine lassen konnte, wollte, wie auch immer man das dann jetzt beziffern mag.« (Interview 10, Absatz 63)

»Das hat natürlich schon mal genervt, mein Vater musste immer/aus den Sommerferien flog der zwei-, dreimal nach Hause.« (Interview 9, Absatz 66)

Zudem wurde sehr häufig davon berichtet, dass die elterliche Stimmung abhängig vom Tagesgeschehen im Familienunternehmen war. Eine Tatsache, die für Kinder und Jugendliche sehr belastend erscheint.

»Das geht ja zurück ins Elternhaus, wo mein Vater der eigentlich der eigentliche Patriarch war damals. [...]. Er kam mittags mal nach Hause und wir merkte immer an seiner Laune, wie es im Geschäft ging. [...]. Und seine Laune war direkt mit den Geschichten des Unternehmens dann verknüpft.« (Interview 15, Absatz 3 und 154)

»Man war schon immer vorsichtig, wenn er dann nach Hause kam, wusste man auch wann man ihn besser nicht ansprechen soll.« (Interview 5, Absatz 35)

Wie die Präsenz und die Rolle des Familienunternehmens im familiären Alltag erlebt werden, wurde sehr differenziert wahrgenommen und kann, wie durch die Aussagen der Interviewpartner deutlich wird, von unterschiedlichsten Faktoren abhängen. Diese sind u. a. die Unternehmensgröße, die Größe der Herkunftstadt, die Relevanz des Unternehmens im örtlichen Umfeld, die Rolle der Eltern im Unternehmen (operative vs. nicht-operative Tätigkeit) sowie das Verhältnis von Familienname und Unternehmensname. Dies kann in großen Unternehmerfamilien auch dazu führen, dass die Wahrnehmung sehr unterschiedlich ausfällt. Diese Aspekte wurden in den geführten Interviews sehr deutlich. Der hier beschriebene Faktor kann somit unterschiedlichste Wirkungen zeigen und sowohl als Risiko- als auch als Schutzfaktor wahrgenommen werden. Auf diese Wirkmechanismen wird in Kapitel 5.7.1 noch genauer eingegangen.

»Also ich habe von den Schattenseiten, die es normalerweise hat in einer Unternehmerfamilie geboren zu sein, praktisch keine mitgekriegt. Weil, wie gesagt. Wir sind so viele.« (Interview 13, Absatz 173)

»Ich selber bin 200 Kilometer mindestens entfernt vom Unternehmen groß geworden und kenne das Unternehmen persönlich, seitdem ich elf Jahre alt bin. [...]. Also das war nie mein Unternehmen. Das ist ganz wichtig. Und es ist erst zu meinem, ich mach jetzt mal einen Sprung, Unternehmen geworden, seitdem ich 38 oder 40 geworden bin. [...]. [...] das Thema Unternehmen spielte auch in meiner Herkunftsfamilie keine wirkliche Rolle.« (Interview 12, Absatz 10 und 12)

»[...] in unserer Familie, dass Mitgesellschafter, die am Ort wohnten, im Firmensitz gemobbt worden sind, alle unterschiedlichste in unterschiedlichen Schulphasen.« (Interview 12, Absatz 62)

»Und die wesentlichen, ja, die wesentlichen Kontakte so zum Geschäft hat man in (Stadt) nicht gehabt, weil wir keine lokale Relevanz haben, ne?« (Interview 8, Absatz 19)

Gewisse, hier aufgeführte Aspekte haben sich aufgrund des gesellschaftlichen Wandels verändert. So hat sich nach Ansicht eines Interviewpartners die Urlaubssituation stark verändert. Durch technische Möglichkeiten ist eine Abwesenheit vom Unternehmen auch im Familienurlaub nicht mehr nötig.

»[...] kann ich heute nach Spanien in den Urlaub fahren, bin fully equipped und ist es eben zwar blöd, aber dann/ich habe keine Abwesenheitsnotiz. Das kenne ich nicht.« (Interview 9, Absatz 66)

(viii) *Bindung/Beziehung/Kommunikation*

Mit 14,37 Prozent befasste sich ein Großteil der kodierten Aussagen mit der Thematik rund um Bindungen, Beziehungen und die Kommunikation innerhalb der Unternehmerfamilie. Insgesamt wurden hierbei 93 Aussagen in 17 Interviews erfasst. Hiervon wurden 54 Aussagen in zwölf Interviews negativ bewertet, 36 Aussagen in zwölf Interviews positiv und vier Aussagen in vier Interviews neutral.

Folgende Themenschwerpunkte wurden verstärkt angesprochen:

Positiv hervorgehoben wurde vor allem der Zusammenhalt der Unternehmerfamilie, die in einer großen Gesellschafterfamilie bis zu »demokratischen Strukturen« (Interview 13, Absatz 63) reichen kann. Der langanhaltende Kontakt innerhalb der Großfamilie, der in einer Nicht-Unternehmerfamilie in diesem Maße meist nicht gehalten wird, wurde ebenfalls stark betont.

»Team, Teamgeist und Zusammenhalt ist schon in der Familie sehr wichtig.« (Interview 16, Absatz 149)

»[...] so eine riesengroße Familie demokratische Strukturen entwickelt und eben nicht mehr so auf familiären Strukturen sitzt.« (Interview 13, Absatz 63)

»Also meine Mutters Familie, [...], da sind die Kontakte zu anderen Verwandten alle abgebrochen.« (Interview 12, Absatz 76)

Dieser Zusammenhalt und auch guter sowie intensiver Kontakt unter den Familienmitgliedern wurde in der Zusammenarbeit und dem gemeinsamen Interesse am Familienunternehmen sowie den damit verbundenen Themen begründet.

»Natürlich hat es auch mal geknallt, gar keine Frage. Natürlich wurde es auch mal laut, aber am Ende haben wir eigentlich immer eine Lösung gefunden. Und da muss ich sagen ich habe ein sehr, sehr gutes Verhältnis zu meinem Vater, auch heute noch.« (Interview 5, Absatz 33)

»Insofern aber eine Besonderheit, als dass ich heute sagen kann, dass ich es nicht anders kenne, als dass meine Familie, meine Eltern oder Großeltern gemeinsam für eine Sache gearbeitet haben. [...]. Und das ist der Unterschied zu meinen Eltern und zu meinen Großeltern, wo ich immer wieder festgestellt habe, dass die eben als Paar agieren.« (Interview 2, Absatz 8)

»[...] für uns auch immer lange noch lange so ein wichtiger Berater [...].« (Interview 1, Absatz 94)

In den Interviews wurde als Basis einer solch positiven Wahrnehmung von Zusammenarbeit und -halt der frühe Einbezug aller Familienmitglieder sowie die aktive Kommunikation über mögliche innerfamiliäre wie unternehmerische Schwierigkeiten benannt.

»Wir sind aber dann genau so, mit dem was wir bisher erarbeitet hatten, dann Punkt für Punkt mit den Kindern wieder alles durchgegangen und haben dann auch deren Kritikpunkte mit aufgenommen und mit denen Sachen diskutiert.« (Interview 17, Absatz 20)

»[...] den Einbezug unserer Kinder in die aktuellen Herausforderungen. Natürlich altersgemäß.« (Interview 14, Absatz 8)

»Hatte aber auch aufgrund des Konstrukts ein bisschen Bedenken, ob das klappt, rein Familie und Unternehmen, das irgendwie auseinander zu halten, um da auch eine gewisse Trennung zu bekommen und dann hatte ich ins Gespräch gebracht, unter der Voraussetzung, dass wir noch einen dritten mit in die Geschäftsleitung nehmen, der nicht (Nachname) heißt, dass ich mir das dann gut vorstellen könnte.« (Interview 4, Absatz 6)

»Als wir ein gewisses Alter erreicht haben, wurden Dinge auch gemeinsam besprochen oder beziehungsweise auch Themen diskutiert. Und meine Eltern haben uns immer das Gefühl gegeben, dass wir etwas beizutragen haben, was zu dem Zeitpunkt definitiv nicht stattfinden konnte aus der heutigen Sicht.« (Interview 1, Absatz 30)

Der Mangel an einem solchen frühen Einbezug in die unternehmerischen Themen, Problematiken sowie Entscheidungen wurde analog dazu in den Interviews negativ bewertet.

»[...] weil die Kinder uns da wirklich die Augen aufgemacht haben. Gesagt haben, ihr bezieht uns gar nicht mit ein und seid gar nicht so wirklich für uns da gewesen.« (Interview 13, Absatz 9)

»Ich konnte es sogar noch härter formulieren: meine Mutter wusste auch nie was davon.« (Interview 11, Absatz 29)

»Jetzt hat meine Schwester zwar Betriebswirt gemacht, aber mein Vater hat immer ganz klar kommuniziert, auf meinem Platz muss einer sitzen, der technisch ausgebildet ist. [...]. Und das war dann der Bruch mit meiner Schwester [...].« (Interview 11, Absatz 43)

»Das hat er alles mit sich ausgemacht.« (Interview 10, Absatz 63)

Die besonderen, durch die Familie und das Unternehmen geprägten Beziehungen innerhalb der Unternehmerfamilie wurden in einer Vielzahl der Interviews auch negativ bewertet und die daraus resultierenden Problematiken und Konflikte veranschaulicht. Hierzu gehören Konflikte, die aufgrund der Nachfolgethematik und/oder der sich verändernden Rollen in Unternehmen und Familie entstanden sind, aber auch Problematiken durch die nicht zu reduzierenden Kontakte innerhalb der Großfamilie.

»Ich habe immer einen sehr guten Draht zu meinen Cousins gehabt und wir waren einfach aufgrund des ähnlichen Alters waren wir auch verbunden und wir haben zusammen an unseren Mopeds geschraubt und haben vieles Gemeinsames gemacht. [...]. Diese Blockbildung hat zunächst, solange wir nicht drin waren, hat die eigentlich nur zwischen meinem Vater und seinem Bruder bestanden. [...]. Die hat sich erst in dem Moment übertragen, wo es eben um die, um den Eintritt und um die Rolle ging.« (Interview 18, Absatz 35)

»[...] aber das letzte Wort, das hat dann der Unternehmer, der dann sagt hopp oder top. Und in der Familie funktioniert das nicht ganz so gut.« (Interview 17, Absatz 87)

»Wir haben den Kontakt nur über die Firma noch, [...] nur schön ist das auch nicht.« (Interview 12, Absatz 76)

»[...] mein Vater hatte drei Kinder oder hat drei Kinder. Das erste Kind ist die Firma, dann kommt mein Bruder und dann kommt lange nichts und dann komme ich. [...]. Mein Vater ist Jahrgang 49 und für den zählt der Mann oder der Sohn, der männliche Nachkomme immer mehr als der weibliche.« (Interview 10, Absatz 13 und 17)

»[...] einen gewissen Neid, eine gewisse Missgunst oder was auch immer, dass man das versuchen muss, möglichst auszublenden, ne? [...]. [...] Familienunternehmen, dann sieht man meist, dass sehr viel Chaos herrscht in Beziehungen zwischen den Familienmitgliedern. Und das hat meistens irgendwo irgendwas mit Geschichten zu tun, wo einer auf den anderen neidisch ist.« (Interview 8, Absatz 31)

»Der eine will so, der andere will so. [...]. Da muss ich sagen, da hat mein Vater wiederum auch aus seiner eigenen Erfahrung gelernt, weil bei ihm war es ganz anders. Als er das Unternehmen übernommen hat, mein Großvater wollte nichts abgeben. [...]. Mein Großvater war sehr impulsiv muss ich dazu sagen, und das hat meinem Vater auch sehr zu schaffen gemacht.« (Interview 5, Absatz 33)

»Im Arbeitskontext und dann sieht man sich ständig. Und mit meiner Schwester ist ja wirklich ein ganz anderes Verhältnis. [...]. Sind so Sachen, die finden sie gut. Ich möchte das nicht. [...]. Also ich war dann auch der Meinung, gut wir müssen gucken, dass wir alles besser trennen. Dann hat man halt keine Reibungspunkte.« (Interview 3, Absatz 58 und 64)

»Das hat [...] bis zum heutigen Zeitpunkt zu Disharmonien in der Familie geführt. [...]. Also dass wir heute anders als meine Großmutter mit ihrer damaligen Schwester [...] die hatten wirklich 40 Jahre lang bis zu beider Tod keinen Kontakt [...].« (Interview 2, Absatz 8)

Gerade auch die intensive Beziehung zu den Geschwistern wurde in der Erinnerung der Interviewpartner teilweise durch das Familienunternehmen, und die damit verbundene Nachfolgethematik, negativ beeinflusst.

»Wie gesagt, wir neiden uns nicht und wir haben aber, also wir sind in allem so unterschiedlich, dass es mit dann/Also wir haben, ich kann gar nicht sagen wir haben ein gutes oder wir haben ein schlechtes Verhältnis.« (Interview 10, Absatz 53)

»[...] mein Bruder, nicht begünstigt worden zu sein, also der nicht begünstigte (unv.), das bis heute nicht verkraftet hat. [...]. Und das ist das, was ich so ein bisschen meinem Bruder vorwerfe. Latent ein schlechtes Gewissen mache, dass ich eben bevorzugt wurde. [...]. Dass das zu Spannungen führt, dass das in irgendeiner Form zu Minderwertigkeitsgefühlen des Nichtbegünstigten führt.« (Interview 2, Absatz 8)

Ein weiteres, negativ bewertetes Thema ist die Tatsache, dass durch die zentrale Rolle des Unternehmens in der Familie und den hohen Arbeitsaufwand sowie die Fokussierung auf das Familienunternehmen ein oder beide Elternteile nur wenig Zeit für die Familie hatten und so keine gute/tiefgreifende Beziehung zu ihnen aufgebaut werden konnte.

»Ja, mein Vater ist ein Patriarch, der so über der Familie steht. Der sich auch zu meiner Kindheit im Prinzip nicht in die Erziehung eingemischt hat, weil er halt nie da war. [...]. Oder der ist nie bei einem Elternsprechtag mit gewesen, der ist nie bei einer Ballettaufführung, bei einer Musikaufführung mit gewesen. Das hat alles immer meine Mutter gemacht. [...]. [...] mein Vater ist der Inhaber, wie er sich so auf seiner Visitenkarte betitelt und lustigerweise reden wir interfamiliär, wenn wir über ihn sprechen, auch immer nur über den Inhaber. [...]. Ist nie aufgebaut worden und wenn ich heute bei meinen Eltern anrufe und er geht ans Telefon, sage ich meinen Namen und dann ja, ist Mutter da?« (Interview 10, Absatz 15, 27 und 73)

(e) *Sonstiges*

An dieser Stelle wurde nur eine einzige, neutral zu bewertende Aussage kodiert, die jedoch eine große Aussagekraft hat. Im Interview wurde betont, dass es auch immer gesellschaftliche Kreise bzw. Unternehmerfamilien gibt, in denen die hier gesammelten Faktoren eine ganz andere Bewertung erhalten.

»Ja also, wenn du jetzt einen anderen Interviewpartner dir suchst, der in Sankt Moritz jeden Winter dreimal sein muss und in Le Mans und beim Autorennen hier und Monte Carlo. Der wird sagen: Ich verstehe das gar nicht, was der erzählt. Ja, also da gibt es sicher riesige Unterschiede.« (Interview 12, Absatz 68)

3. Individuelle (Charakter-)Eigenschaften

Die in dieser dritten Kategorie aufgeführten Aussagen beziehen sich inhaltlich in Anlehnung an Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse (2011, 28) auf alle individuellen Eigenschaften des Kindes wie bspw. die Persönlichkeitsfaktoren (vgl. Kapi-

tel 4.3.2). An dieser Stelle wurden all jene Aussagen kodiert, die sich auf die individuellen (Charakter-)Eigenschaften der Interviewpartner beziehen. Die hier festgehaltenen Äußerungen werden nicht als spezifisch für das System der Unternehmerfamilie gesehen, sind jedoch für die Entwicklung eines Kindes und Jugendlichen in einem solchen System von besonderer Bedeutung und sollten in der praktischen Arbeit mit und Beratung von Unternehmerfamilien nicht außer Acht gelassen werden. Die individuellen Eigenschaften eines Menschen beeinflussen die oben aufgeführten Resilienzfaktoren maßgeblich (vgl. Kapitel 4.4) und müssen aus diesem Grund ebenfalls in der hier vorliegenden Auswertung berücksichtigt werden. Nur so können in einem weiteren Schritt auch Handlungs-/Erziehungsempfehlungen gegeben werden, welche die Individualität einer jeden Person berücksichtigen.

Insgesamt wurden 21 Aussagen (3,25 Prozent) in neun Interviews getroffen, die diese Thematik beschreiben. Dies zeigt, dass die Hälfte aller Interviewpartner aktiv angegeben hat, dass die Individualität eines jeden Charakters bei der Sozialisation in einer Unternehmerfamilie berücksichtigt werden muss. Exemplarisch können hier Aussagen aufgezeigt werden, die diesen Grundgedanken trivial, aber sehr treffend widerspiegeln.

»Es ist ja immer die Frage, wie geht man damit um.« (Interview 11, Absatz 15)

»Und der dritte, ich meine fast der größte Teil, ist das Individuum, wie kommt es damit zurecht?« (Interview 9, Absatz 72)

»Die Widerstandsfähigkeit ist überwiegend typenbedingt. Also was bist du für einer? Humor, Schlagfertigkeit, Größe, Sport und solche Dinge spielen alle eine gewisse Rolle.« (Interview 9, Absatz 84)

»[...] man muss einen gewissen eigenen Antrieb dabei haben, man muss eine gewisse Begeisterung haben und ich kann ja nicht ein Leben leben, was sich ein anderer wünscht. Da werde ich auch daran nicht glücklich damit.« (Interview 4, Absatz 73)

Zu diesen generellen Einschätzungen wurden Aussagen getroffen, die verdeutlichen, dass im Lebensverlauf festgestellt wurde, welche äußeren Bedingungen für die eigene charakterliche Ausprägung, zum Teil in Abgrenzung zu den anderen Mitgliedern der Unternehmerfamilie, wichtig sind.

»Sind so Sachen, die finden sie gut. Ich möchte das nicht.« (Interview 3, Absatz 58)

»[...] ich war immer so ein bisschen im Nachhinein [...] eher immer so im Mittelpunkt. [...] Ich habe schon früh Verantwortung übernommen, wenn es um irgendwelche Initiativen oder Engagements ging. [...] Ich liebe im Zweifelsfall die Bühne, ich war in der Vergangenheit sehr kamerageil und scheinwerfergeil und habe mich gerne präsentiert und gerne kommuniziert. Auch heute noch habe ich kein Problem damit, eine Betriebsversammlung im Stehen abzuhalten, ohne Redemanuskript eine halbe Stunde zu reden.« (Interview 2, Absatz 26)

Auch der ganz individuelle Umgang mit der zu tragenden Verantwortung in einem Familienunternehmen wurde beschrieben.

»Und umso mehr man an einen ranlässt, umso mehr fühlt man sich vielleicht am Ende des Tages auch verantwortlich.« (Interview 2, Absatz 34)

»Das ist so ein Persönlichkeitsding, glaube ich. Und das muss unbedingt zu jemandem passen und das muss man auch wollen und auch selber wollen.« (Interview 1, Absatz 94)

Anhand dieser beispielhaft aufgeführten Aussagen wird sehr gut deutlich, dass die Eigenschaften der jeweiligen Person die Grundlage dafür bilden, wie mit den Sozialisationsbedingungen in einer Unternehmerfamilie umgegangen wird und inwiefern sich diese auf die individuelle Resilienzentwicklung ausüben. Zualtererst muss also ein Fokus darauf gelegt werden, welche charakterlichen Grundbedingungen vorliegen. Erst daran anschließend kann in den Blick genommen werden, wie die äußeren Bedingungen auf eben jene Eigenschaften wirken, die nicht von dem jeweiligen Familiensystem beeinflusst werden.

Bereits an dieser Stelle sollte zudem hervorgehoben werden, dass im Auswertungprozess deutlich zu erkennen war, dass einige Interviewpartner ihre persönlichen Erfahrungen und Sozialisationsbedingungen besser reflektieren konnten als andere. Dies könnte unter anderem an der individuellen Erfahrung im Lebensverlauf liegen. So hatten einige Befragte Erfahrungen mit den psychologischen Aspekten dieser Thematik (bspw. durch ein Psychologiestudium) oder aber haben im Rahmen therapeutischer Maßnahmen ihr Leben mit Blick auf die hier aufgenommenen Daten bereits professionell reflektiert. Auch diese Reflexionsfähigkeit ist eine im Lebensverlauf hinzugewonnene Eigenschaft, die die Resilienz zum Zeitpunkt der Befragung beeinflusst und in der nachfolgenden Ergebnisinterpretation nicht unberücksichtigt bleiben darf. Auf Basis dessen kann diese Kodiereinheit nach der hier vorliegenden Auswertung erweitert werden hin zu »Individuelle (Charakter-)Eigenschaften sowie subjektives Wissen und Erfahrungen«.

5.7.1 Ergebnisinterpretation

Inwiefern die hier dargestellten Ergebnisse in Zusammenhang mit dem System der Unternehmerfamilie gesetzt werden können und welche Bedeutung solche möglichen Zusammenhänge für die kindliche Resilienzentwicklung in Unternehmerfamilien haben könnten, soll in dem nachfolgenden Kapitel detailliert erläutert werden. Grundlage hierfür sind die Aussagen der Interviewpartner¹², die in Kapitel 5.7 umfassend aufgeführt wurden.

12 In den vorstehenden Kapiteln wurde aus Gründen des besseren Verständnisses sowie der

Als Basis für die hier dargestellte Ergebnisinterpretation dienen die in Kapitel 4.3 abgebildeten Schutz- und Risikofaktorenkonzepte und die dort vorzufindenden Wirkmechanismen. Wie bereits erläutert, hängt es immer von mehreren individuellen Faktoren ab, wie sowohl Risiko- als auch Schutzfaktoren wirken und wie stark diese Wirkung ausgeprägt ist. So beeinflussen die Vulnerabilitätsfaktoren, welche sowohl von Geburt an vorhanden sein, aber auch in der Interaktion mit der Umwelt erworben werden können, in ihrer Ausprägung den Umgang mit Risikofaktoren innerhalb der psychosozialen Umwelt des Kindes. Die dem gegenüberstehenden Schutzfaktoren zeigen ebenfalls individuelle Wirkmechanismen. So können diese bereits ohne Risiko förderlich sein, Risikofaktoren abmildern, eine unmittelbare förderliche Auswirkung haben, vorhandene Kompetenzen stabilisieren, Stresskompetenzen fördern oder generell eine positive Auswirkung haben, jedoch bei einem hohen Risiko nur im geringen Maße wirken (vgl. Kapitel 4.3.2; Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse 2011, 19–31). Die hinzukommenden Resilienzfaktoren (Selbstwahrnehmung, Selbststeuerung, Selbstwirksamkeit, soziale Kompetenzen, Umgang mit Stress und Problemlösen), welche in der Interaktion mit der Umwelt und durch das erfolgreiche Bewältigen von altersspezifischen Entwicklungsaufgaben erworben werden, spielen eine besondere Rolle bei der Bewältigung von schwierigen Lebensumständen. Sie sind somit ausschlaggebend für die Ausbildung der individuellen Resilienz (vgl. Kapitel 4.4, Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse 2011, 40–41).

Die zuvor in Kapitel 5.7 aufgeführten Ergebnisse, d. h. die herausgearbeiteten stabilisierenden wie destabilisierenden Ereignisse und Erlebnisse während der Sozialisation in einer Unternehmerfamilie, werden im Folgenden auf Basis der dargestellten wissenschaftlichen Erkenntnisse interpretiert.

Für eine möglichst übersichtliche Darstellung werden in einem ersten Schritt die empirischen Ergebnisse tabellarisch mit den Schutz- und Resilienzfaktoren nach Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse (2011, 29–30) in Zusammenhang gesetzt. So kann verdeutlicht werden, inwiefern die Sozialisationsbedingungen in einer Unternehmerfamilie die allgemeinen, empirisch belegten Schutz- und Resilienzfaktoren beeinflussen und welche Bedeutung dies für die individuelle Resilienzentwicklung von Kindern und Jugendlichen aus Unternehmerfamilien haben könnte.

Die daran anschließende, detaillierte Erläuterung dieser Zusammenhänge orientiert sich an dem bereits dargestellten Kategoriensystem (vgl. Kapitel 5.6), wobei an dieser Stelle die Erkenntnisse nach der Häufigkeit ihrer Benennung und damit der Relevanz für die Interviewpartner sortiert werden. Es soll herausge-

übersichtlichen Darstellung der prozentualen Angaben ausschließlich der Begriff des »Interviews« gewählt. In der nachfolgenden Ergebnisinterpretation werden die Interviews, der Terminologie der Sozialforschung entsprechend, auch als Fallbeispiele/Fälle bezeichnet.

arbeitet werden, wie Risiko- und Schutzfaktoren in einer Unternehmerfamilie wirken, welche Gemeinsamkeiten es zwischen den einzelnen Interviewpartnern gegeben hat und welche Rückschlüsse aus diesen Daten gezogen werden können. Die hier vorliegende Interpretation stellt einen Versuch dar, für Unternehmerfamilien typische Risiko- und Schutzfaktoren herauszuarbeiten. Hierzu werden auf Basis der Interviewaussagen für die jeweiligen Kategorien Hypothesen erstellt und zudem mögliche Ambivalenzen zwischen Risiko- und Schutzfaktoren aufgezeigt. So können die Herausforderungen, die die Sozialisation in einer Unternehmerfamilie mit sich bringt, übersichtlich veranschaulicht werden.

Die hier vorliegende Tabelle zeigt in der ersten Spalte die Schutz- und Resilienzfaktoren nach Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse (2011, 29–30) auf. Die Spalte wird ergänzt durch Sozialisationsbedingungen in Unternehmerfamilien, die in den Interviews benannt wurden und eine stärkende und/oder schwächende Wirkung im Lebensverlauf aufgezeigt haben. Diese zusätzlichen, systemspezifischen Faktoren werden in der Tabelle mit einem vorgestellten »UF« gekennzeichnet. Die zweite sowie dritte Spalte geben thematisch zusammengefasst die Aussagen der Interviewpartner wieder und werden in stärkende Erfahrungen (zweite Spalte) und schwächende Erfahrungen (dritte Spalte) untergliedert. So kann dargestellt werden, welche Sozialisationsbedingungen/subjektive Erfahrungen die einzelnen Schutz- und Resilienzfaktoren stärken und sie somit in der Schutzfunktion unterstützen und welche Sozialisationsbedingungen die Schutz- und Resilienzfaktoren schwächen und sie möglicherweise sogar zu einem Risikofaktor werden lassen könnten. Tabelle 6 stellt noch einmal sehr anschaulich dar, dass jeder Faktor, d.h. jede Sozialisationsbedingung, immer sowohl eine Ressource, d.h. einen Schutzfaktor, als auch eine Belastung, d.h. einen Risikofaktor, darstellen kann. Wie der einzelne Faktor im individuellen Fall wirkt, liegt maßgeblich am entsprechend subjektiven Erleben, an den oben aufgeführten Wirkmechanismen sowie an den persönlichen, zum Zeitpunkt des Geschehens bereits erworbenen Resilienzfaktoren. Anhand der Fallbeispiele konnten Übereinstimmungen gefunden werden, wie bzw. unter welchen familiären Bedingungen die einzelnen Faktoren wirken und wie stark die jeweilige Ausprägung dieser Wirkmechanismen ist. Verschiedene systemspezifische Eigenschaften der Unternehmerfamilien wirken somit in den unterschiedlichen Familien ähnlich und werden in der vierten Spalte der hier vorliegenden Tabelle aufgeführt. Es kann so erläutert werden, warum bestimmte Faktoren in einer Familie stärkend oder auch stabilisierend wirken können und in einer anderen Familie schwächend oder auch destabilisierend. Im Folgenden wird auf diese Thematik detailliert eingegangen.

Wichtig ist an dieser Stelle noch einmal zu betonen, dass die generellen Wirkmechanismen sowie die Schutz- und Risikofaktoren, die in Kapitel 4.3 vorgestellt wurden, im System der Unternehmerfamilie nicht außer Kraft gesetzt

Empirisch belegte Schutzfaktoren/UF-spezifische Faktoren	Umgebungsbezogene Schutzfaktoren (in UF)	Umgebungsbezogene Stressoren (in UF)	Spezifische Familieneigenschaften/besondere Einflussfaktoren
	Ressource ↓	Belastung ↓	
1) Individuelle Eigenschaften des Kindes (Personale Ressourcen)			
a) Kindbezogene Faktoren			
- Positive Temperamenteigenschaften			
- Intellektuelle Fähigkeiten			
- Erstgeborenes Kind		- Druck durch Nachfolge; Erwartungen	
- Weibliches Geschlecht		- Traditionelle Fokussierung auf das männliche Geschlecht	
b) Resilienzfaktoren			
- Selbstwahrnehmung	+ Selbstwahrnehmung und Identifikation über das FU und dessen Produkte: Zugehörigkeitsgefühl	- Zugehörigkeit zum FU wird als Last empfunden	<ul style="list-style-type: none"> Die Identifikation und Selbstwahrnehmung ist vor allem abhängig von Größe/Alter sowie den Produkten des FU Ist vor allem bei nicht operativ tätigen Familienmitgliedern aus großen Gesellschafterfamilien von Bedeutung
- Selbstwirksamkeit	+ Entwicklung von Selbstständigkeit durch berufsbedingter Abstinenz der Eltern		<ul style="list-style-type: none"> Ausschlaggebend ist die operative Tätigkeit beider Elternteile
- Selbststeuerung			

(Fortsetzung)

Empirisch belegte Schutzfaktoren/UF-spezifische Faktoren	Umgebungsbezogene Schutzfaktoren (in UF)	Umgebungsbezogene Stressoren (in UF)	Spezifische Familieneigenschaften/besondere Einflussfaktoren
	Ressource ↓	Belastung ↓	
- Soziale Kompetenzen	+ Erwerb sozialer Kompetenzen durch frühes Reisen (Kennenlernen neuer Kulturen etc.) und dem frühen Umgang mit Mitarbeitern		
- Umgang mit Stress	+ Frühes Kennenlernen der Arbeitswelt und den damit verbundenen Anforderungen/Stresssituationen		
- Problemlösefähigkeiten	+ Erlernen von Problemlösefähigkeiten durch Konflikte im FU	Verhärtete generationenübergreifende Familienkonflikte	
2) Mikrosoziale Faktoren in der direkten Umwelt des Kindes (Soziale Ressourcen)			
a) Faktoren innerhalb der Familie			
- Mindestens eine stabile Bezugsperson, die Vertrauen und Autonomie fördert			
- Autoritativer/demokratischer Erziehungsstil		- Durch die unterschiedlichen Rollen in FU und UF kann es zu einer Übertragung der autoritären Rolle im FU in die UF kommen	

(Fortsetzung)

Empirisch belegte Schutzfaktoren/UF-spezifische Faktoren	Umgebungsbezogene Schutzfaktoren (in UF)	Umgebungsbezogene Stressoren (in UF)	Spezifische Familieneigenschaften/besondere Einflussfaktoren
	Ressource ↓	Belastung ↓	
<ul style="list-style-type: none"> - Zusammenhalt, Stabilität und konstruktive Kommunikation in der Familie - Enge Geschwisterbindung 	<ul style="list-style-type: none"> + Hoher Zusammenhalt in UF; langanhaltender Kontakt + Früher Einbezug der Kinder; hohe Kommunikation + Zusammenarbeit, gemeinsames Interesse 	<ul style="list-style-type: none"> - Probleme und Konflikte durch enge Beziehung und Zusammenarbeit - Mangel an Einbezug der Kinder - Durch Mangel an Zeit, keine intensive Beziehung zu Eltern - Negativer Einfluss auf Geschwisterbeziehung durch Konkurrenz/Nachfolge etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängig von: operativer Tätigkeit im FU; gemeinsames Arbeiten; Tätigkeit beider Eltern im FU • Negative Erfahrungen sind deutlich prägender/ beeinflussender • Abhängig von der Nachfolgerelation bzw. der frühen Klärung dieser • Negative Erfahrungen sind deutlich prägender/ beeinflussender • Bei operativer Tätigkeit beider Eltern
<ul style="list-style-type: none"> - Altersangemessene Verpflichtungen im Haushalt - Harmonische Paarbeziehung der Eltern 	<ul style="list-style-type: none"> + Abstinenz der Eltern fördert das »Mitarbeiten« im Haushalt + Durch gemeinsames Arbeiten der Eltern im FU wird Paarebene gestärkt 	<ul style="list-style-type: none"> - Ein Elternteil wird aus dem FU gänzlich rausgehalten 	
<ul style="list-style-type: none"> - Unterstützendes familiäres Netzwerk 	<ul style="list-style-type: none"> + Langanhaltender Kontakt innerhalb der Gesellschafterfamilie 	<ul style="list-style-type: none"> - Konflikte und Disharmonie innerhalb der Familie bedingt durch Themen des FU 	

(Fortsetzung)

Empirisch belegte Schutzfaktoren/UF-spezifische Faktoren	Umgebungsbezogene Schutzfaktoren (in UF)	Umgebungsbezogene Stressoren (in UF)	Spezifische Familieneigenschaften/besondere Einflussfaktoren
– Hoher sozioökonomischer Status UF Vorgelebtes/Traditionen/ Werte	Ressource ↓ + Mehr finanzielle Möglichkeiten und höheres Sicherheitsgefühl + Erziehung zur Bescheidenheit; Aufgabe der Weitergabe von Vermögen + Gute häusliche wie private Bedingungen; FU als zusätzlicher Lebensraum + Glaubenssätze; handlungsfördernde Redewendungen + Sicherheitsgefühl durch Erfahrungen der vorherigen Generationen	Belastung ↓ – Vermögen als Gefahr: Entfokussierung; Verschwendung – Negative Wahrnehmung durch das soziale Umfeld: Scham – FU hat direkten finanziellen Einfluss auf die UF und auf die Wahrnehmung des Geldes oder der Person – Glaubenssätze; handlungsleitende Redewendungen – Traditionen, bei denen sich Kinder und Jugendliche unwohl fühlen – Traditionelle Fokussierung auf die männlichen Nachkommen	<ul style="list-style-type: none"> • Je größer und finanzstärker das FU, desto größer der Einfluss sozio-ökonomischer Aspekte: sowohl als Ressource als auch als Risiko • Je älter und größer das FU, desto mehr Einfluss haben Vorgelebtes, Traditionen und Werte

(Fortsetzung)

Empirisch belegte Schutzfaktoren/UF-spezifische Faktoren	Umgebungsbezogene Schutzfaktoren (in UF)	Umgebungsbezogene Stressoren (in UF)	Spezifische Familieneigenschaften/besondere Einflussfaktoren
	<p>Ressource ↓</p> <ul style="list-style-type: none"> + Gute Planung und Kommunikation + Freiheiten; eigene Entscheidung + Aktive Mitgestaltung und Verantwortung + Gute Beziehung zu Mitarbeitern; anderes/ neues Verhältnis 	<p>Belastung ↓</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mangel an Planung und Kommunikation - Negativer Einfluss auf die Beziehung zu den Mitarbeitern; anderes/ neues Verhältnis - Streit und Disharmonie innerhalb der UF - Missachtung der Individualität des Einzelnen und Erwartungen der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Sowohl bei operativ tätigen als auch bei nicht operativ tätigen Familienmitgliedern wird diese Thematik in ihrer Bedeutung deutlich hervorgehoben, wenn es negative Erfahrungen mit der Nachfolge gibt • Je größer das FU ist, desto bedeutsamer die Nachfolgeregelung
UF	<ul style="list-style-type: none"> + Verantwortungsgefühl dem FU gegenüber + Gefühl, etwas zurückgeben zu wollen 	<ul style="list-style-type: none"> - Langfristige Verpflichtung; Druck - Verwerfen eigener Pläne aufgrund familiärer Erwartungen - FU hat immer Priorität - Verantwortungsgefühl gegenüber den Mitarbeitern - Gefühl, Geld für etwas zu bekommen, für das man nicht gearbeitet hat; Verantwortungsgefühl, damit etwas sinnvolles machen zu müssen 	<ul style="list-style-type: none"> • Besonders bedeutsam, wenn Gefühl des »Misserfolges« vorhanden ist
UF	<ul style="list-style-type: none"> + Verantwortungsgefühl dem FU gegenüber + Gefühl, etwas zurückgeben zu wollen 	<ul style="list-style-type: none"> - Langfristige Verpflichtung; Druck - Verwerfen eigener Pläne aufgrund familiärer Erwartungen - FU hat immer Priorität - Verantwortungsgefühl gegenüber den Mitarbeitern - Gefühl, Geld für etwas zu bekommen, für das man nicht gearbeitet hat; Verantwortungsgefühl, damit etwas sinnvolles machen zu müssen 	<ul style="list-style-type: none"> • Besonders bedeutsam, wenn Gefühl des »Misserfolges« vorhanden ist

(Fortsetzung)

Empirisch belegte Schutzfaktoren/UF-spezifische Faktoren	Umgebungsbezogene Schutzfaktoren (in UF)	Umgebungsbezogene Stressoren (in UF)	Spezifische Familieneigenschaften/besondere Einflussfaktoren
	Ressource ↓	Belastung ↓	
UF	+ Freiheit und Unabhängigkeit durch Vermögen, Position und Eigentum	- Abhängigkeit, da Lebensentscheidungen auf das FU bezogen werden	<ul style="list-style-type: none"> • Positive Hervorhebung bei Frauen
UF	+ Unternehmensname/Familienname	- Identisch = voreingenommene Wahrnehmung; es kann sich weniger frei bewegt werden	<ul style="list-style-type: none"> • Speziell ein Thema für FU, die aufgrund der Bekanntheit oder der Produkte im sozialen Umfeld sehr präsent sind
UF	+ Alltagspräsenz/Rolle des FU	- Themen des FU finden Zuhause keinen Raum	<ul style="list-style-type: none"> • Besondere Bedeutung bei UF, bei denen beiden Elternteile im FU tätig sind
b) Faktoren in den Bildungseinrichtungen			
- Klare, transparente und konsistente Regeln und Strukturen			

(Fortsetzung)

Empirisch belegte Schutzfaktoren/UF-spezifische Faktoren	Umgebungsbezogene Schutzfaktoren (in UF)	Umgebungsbezogene Stressoren (in UF)	Spezifische Familieneigenschaften/besondere Einflussfaktoren
<ul style="list-style-type: none"> - Wertschätzendes Klima (Wärme/ Respekt/Akzeptanz) - Hoher, angemessener Leistungsstandard - Positive Verstärkung der Leistungen und Anstrengungsbereitschaft - Positive Peerkontakte/ positive Freundschaftsbeziehungen 	Ressource ↓	Belastung ↓	
<ul style="list-style-type: none"> - Positive Peerkontakte/ positive Freundschaftsbeziehungen 			
<ul style="list-style-type: none"> - Positive Peerkontakte/ positive Freundschaftsbeziehungen 	+ Präsenz des FU spielt in Peergroup keine Rolle oder wurde positiv wahrgenommen + Zugehörigkeit zu Sportvereinen o. ä. als Ausgleich	<ul style="list-style-type: none"> - Neid; Mobbing; Gefühl, schlechter behandelt zu werden - Unterstellung bestimmter Eigenschaften - Per se Erwartungen - Entstehen von Freundschaften nur aufgrund der Zugehörigkeit zum FU/des sozioökonomischen Backgrounds - Einfluss des Backgrounds auf die eigene Wahl des Freundeskreises 	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr individuell • Abhängigkeiten von Branche des FU, Präsenz im direkten Umfeld, Größe des FU
<ul style="list-style-type: none"> - Förderung von Basiskompetenzen (Resilienzfaktoren) 			

(Fortsetzung)

Empirisch belegte Schutzfaktoren/UF-spezifische Faktoren	Umgebungsbezogene Schutzfaktoren (in UF)	Umgebungsbezogene Stressoren (in UF)	Spezifische Familieneigenschaften/besondere Einflussfaktoren
	Ressource ↓	Belastung ↓	
- Zusammenarbeit mit dem Elternhaus und anderen sozialen Institutionen			
3) Faktoren innerhalb des Makrosystems			
- Kompetente und fürsorgliche Erwachsene außerhalb der Familie, die Vertrauen fördern, Sicherheit vermitteln und als positive Rollenmodelle dienen			
- Ressourcen auf kommunaler Ebene (Familienbildung, Beratungsstellen, Frühförderstellen, Gemeindearbeit)			
- Gute Arbeits- und Beschäftigungsmöglichkeiten	+ Gute Chancen auf Berufsausbildung und Praktika + Gute Chancen auf einen Arbeitsplatz + Leichte berufliche Entwicklungschancen	- Sonderstatus im eigenen wie auch in externen Unternehmen	• Je größer das FU, desto größer die Möglichkeiten

(Fortsetzung)

Empirisch belegte Schutzfaktoren/UF-spezifische Faktoren	Umgebungsbezogene Schutzfaktoren (in UF)	Umgebungsbezogene Stressoren (in UF)	Spezifische Familieneigenschaften/besondere Einflussfaktoren
	Ressource ↓	Belastung ↓	
- Vorhandensein potentieller Rollenmodelle, Normen und Werte in der Gesellschaft			
UF Bildungschancen/Erfahrungsmöglichkeiten	+ frühe geschäftliche Erfahrungen + frühe Reisen/ Kennenlernen von Kulturen: Vorbereitung auf internationale Tätigkeit + Chancen auf internationale Ausbildung + Früher Einblick in die Arbeitswelt	- Aktiver Ausschluss aus der unternehmerischen Tätigkeit/den Möglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Besonders bedeutsam bei aktiver Tätigkeit der Eltern im FU und der frühen Einbindung der Kinder • Je größer das FU, desto größer die Möglichkeiten
UF (Unternehmerisches) Netzwerk	+ Gesellschaftliche Veranstaltungen/ Zugehörigkeit + Türöffner für Praktika etc.	- Bekanntheitsgrad/ wahrgenommene Vorteile von außen - Übernahme von Engagement/ Aufgaben; Gefühl der Pflichterfüllung	<ul style="list-style-type: none"> • Je größer das FU, desto größer das Netzwerk
	↓ Ressource	↓ Belastung	

Tabelle 9: Schutz- und Resilienzfaktoren in Bezug auf die Sozialisationsbedingungen in Unternehmerfamilien

werden. Vielmehr werden sie um systemspezifische Wirkmechanismen und Faktoren erweitert, sodass eine gezielte Resilienzförderung in dem besonderen Familiensystem der Unternehmerfamilie möglich werden kann. Die nicht ausgefüllten Felder der hier vorliegenden Tabelle verdeutlichen, dass anhand der Interviews keine systemspezifischen Einflüsse gefunden werden konnten, dennoch wirken auch diese Faktoren selbstverständlich auf die Kinder und Jugendlichen aus Unternehmerfamilien.

Wie in der Ergebnisdarstellung ersichtlich (vgl. Kapitel 5.7) ist, wurden die *mikrosozialen Faktoren* in den Fallbeispielen am häufigsten benannt und haben folglich die höchste Relevanz.

Am prägnantesten in dieser Kategorie waren die *Faktoren innerhalb der Familie*, explizit die *Alltagspräsenz* bzw. die Rolle des Familienunternehmens in der Unternehmerfamilie (vgl. Tabelle 7). Dieser Faktor wurde in der retrospektiven Betrachtung sehr ausgeglichen sowohl positiv als auch negativ beschrieben (vgl. Tabelle 6). Anhand dessen zeigt sich, dass hier sowohl ein Schutz- als auch ein Risikofaktor für Kinder und Jugendliche aus Unternehmerfamilien entstehen könnte. Gründe, dass die alltägliche Präsenz des Familienunternehmens stärkend auf die Nachkommen wirkt, könnten sein, dass das Familienunternehmen als zusätzlicher Lebens- und Erfahrungsraum angeboten und genutzt wird, dass erste Arbeitserfahrungen und das erste Geldverdienen in früher Kindheit ermöglicht werden und dass es dennoch eine klare Trennung zwischen Unternehmerfamilie und Familienunternehmen gibt, sodass individuelle Bedürfnisse der Kinder ausreichend Raum finden können. Dem gegenüber stehen Erfahrungen, welche die Präsenz des Familienunternehmens als herausfordernd oder gar belastend wirken lassen könnten. Diese könnten darauf basieren, dass die Themen des Familienunternehmens zuhause überhaupt keinen Raum gefunden haben und die Kinder sich so nicht zugehörig oder gar ausgeschlossen gefühlt haben; oder aber das andere Extrem, dass das Unternehmen im Familienalltag dauerhaft Thema war, es für andere Themen keinen Raum gab und das Familienunternehmen immer an erster Stelle stand. Damit einher gingen nach Aussagen der Interviewpartner auch die zeitliche Abwesenheit der Eltern und die Beeinflussung der Familienurlaube. Zuletzt wurde zudem auch beschrieben, dass die Stimmung der Eltern von der aktuellen Stimmung im Familienunternehmen abhing. Dies zeigt, dass die Wirkung dieses Faktors davon abhängen könnte, welcher Raum dem Unternehmen und im Umkehrschluss auch anderen Themen gegeben wird und wie die Kinder und Jugendlichen mit in das Unternehmensgeschehen einbezogen werden. Anhand der Ergebnisse lässt sich feststellen, dass diese Thematik bedeutsamer wird, wenn beide Elternteile im Familienunternehmen tätig sind (vgl. Tabelle 4 und 8).

Wie in Tabelle 8 deutlich wird, ist die Thematik rund um *familiäre Bindungen, Beziehungen und Kommunikation* ebenfalls für Mitglieder aus Unternehmerfa-

milien sehr bedeutsam. Dies geht einher mit dem Schutzfaktor »Zusammenhalt, Stabilität und konstruktive Kommunikation in der Familie« nach Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse (2011, 29–30). Auch hier wurden sowohl schützende als auch schwächende Erfahrungen benannt. In deutlich mehr Interviews wurde dieser Faktor jedoch als positiv und unterstützend beschrieben (vgl. Tabelle 6). Dies lässt vermuten, dass die Kommunikation, Bindungen und Beziehungen in einer Unternehmerfamilie eher einen Schutzfaktor darstellen. Demgegenüber steht die Erkenntnis, dass bei einer negativen Wahrnehmung dieses Faktors das Thema sehr viel häufiger innerhalb eines Interviews aufgegriffen wurde (vgl. Tabelle 6). Eine mögliche Erklärung ist, dass bei negativer Wahrnehmung die Interviewpartner sehr nachhaltig beeinflusst wurden und dieser mögliche Risikofaktor eine besonders starke Wirkung hat.¹³ Grundlegend lässt sich anhand der Fallbeispiele sagen, dass ein starker Zusammenhalt in der Unternehmerfamilie und ein langanhaltender Kontakt zwischen den Familienmitgliedern, der frühe Einbezug in das Familienunternehmen und die Kommunikation über dieses sowie die Zusammenarbeit und ein damit verbundenes gemeinsames Interesse stabilisierend wirken könnten. Probleme und Konflikte aufgrund der engen Verwobenheit sowie der Mangel an Einbezug, Kommunikation und Zeit könnten die Beziehungen zu den Eltern negativ belasten und so resilienzschwächend auf die Kinder und Jugendlichen wirken. Tabelle 4 und 8 zeigen, dass diese Faktoren besonders dann eine besondere Rolle spielen, wenn ein oder beide Elternteile operativ tätig sind und wenn mehrere Generationen zeitgleich im Familienunternehmen arbeiten. Darüber hinaus lässt sich weiter diskutieren, dass dieser kodierte Faktor zusätzlich Einfluss auf den von Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse (2011, 29) beschriebenen Schutzfaktor »enge Geschwisterbeziehung« haben könnte. Die in den Interviews beschriebenen Rivalitäten und Konkurrenzgedanken aufgrund der Nachfolge könnten die Geschwisterbeziehung nachhaltig negativ beeinflussen und dadurch sogar einen Risikofaktor darstellen. Dies scheint maßgeblich davon abzuhängen, wie früh die Nachfolge thematisiert wurde und ob alle Betroffenen gleichermaßen einbezogen und ihre individuellen Neigungen berücksichtigt wurden. Auch hier lässt sich vermuten, dass negative Erfahrungen deutlich prägender waren (vgl. Tabelle 6).

Analog dazu werden die von Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse (2011, 29) beschriebenen Schutzfaktoren »harmonische Paarbeziehung der Eltern« und »unterstützendes familiäres Netzwerk« durch die Sozialisationsbedingungen in einer Unternehmerfamilie beeinflusst. Durch das gemeinsame Arbeiten der El-

13 In der Psychologie spricht man bei diesem sozialpsychologischen Phänomen von einem Negativitätsbias, einem Negativitätseffekt oder auch einer Negativitätsdominanz. Negative Gedanken, Gefühle und Erlebnisse wirken stärker als neutrale oder positive, auch wenn diese in gleicher Intensität auftreten. Der Mensch lässt sich somit von negativen Ereignissen und Emotionen stärker beeinflussen als von positiven (Baumeister & Tierney 2019, 9).

tern im Familienunternehmen könnte nach Aussagen der Interviewpartner die Paarebene der Eltern gestärkt werden. Wenn jedoch ein Elternteil aus dem Familienunternehmen gänzlich herausgehalten wird, könnte die Harmonie in der Elternbeziehung negativ beeinflusst werden. Da in großen Gesellschafterfamilien der Kontakt zwischen Verwandten durch das gemeinsame Familienunternehmen länger anhaltend ist, könnte ein großes und das Kind unterstützendes Familiennetzwerk aufgebaut und somit die Resilienzentwicklung unterstützt werden. Bei Konflikten und Disharmonie innerhalb dieses Familiennetzwerks könnte die Ausbildung dieses Schutzfaktors jedoch stark gehemmt werden oder sogar ein Risikofaktor entstehen.

Die *Nachfolgethematik* spielt, wie in Tabelle 7 ersichtlich, bei den Interviewpartnern ebenfalls eine große Rolle und bildet einen ganz eigenen, systemspezifischen Faktor, der die Resilienzentwicklung sowohl positiv als auch negativ beeinflussen könnte. Auch für diesen Faktor wurden in den Fallbeispielen sowohl stärkende als auch belastende Erlebnisse beschrieben. Wie in Tabelle 6 ersichtlich, wurden jedoch deutlich mehr positive Erfahrungen beschrieben und in deutlich weniger Fallbeispielen negative Erinnerungen geteilt. Dies lässt vermuten, dass der Faktor der Nachfolge eher einen Schutzfaktor darstellt. Hierzu scheinen eine gute Planung und offene Kommunikation über die Nachfolge, die Freiheit, selbst entscheiden und diese mit organisieren zu dürfen, die aktive Mitgestaltung sowie Verantwortungsübernahme eine wichtige Rolle zu spielen. Zudem wurde positiv hervorgehoben, dass eine gute Beziehung zu den Mitarbeitern sowie eine Gestaltung des neuen Verhältnisses zu diesen als besonders hilfreich und unterstützend wahrgenommen wurden. Dem gegenüber stehen, wenn auch in geringerem Maße, die negativen Erfahrungen, welche den Nachfolgeprozess zu einem Risikofaktor werden lassen könnten. Hierbei spielen nach Aussagen der Interviewpartner der Mangel an einer guten Planung, an einer frühzeitigen und offenen Kommunikation, ein schlechtes/durch die Nachfolge negativ beeinflusstes Verhältnis zu den Mitarbeitern, Streit und Disharmonie in der Unternehmerfamilie sowie die Missachtung der Individualität des Einzelnen eine ausschlaggebende Rolle. Zudem wurden auch die Erwartungen der Mitarbeiter als ein möglicher Stressor benannt. Wie in Tabelle 4 und 8 zu erkennen ist, hat die Nachfolgethematik dann eine besondere Bedeutung und die Intensität des Einflusses wird umso stärker, je größer das Familienunternehmen ist. Zudem wird auch an dieser Stelle, sowohl bei operativ tätigen als auch bei nicht-operativ tätigen Familienmitgliedern, die Thematik besonders hervorgehoben, wenn in der Vergangenheit negative Erfahrungen gemacht worden sind. Zusammenfassend lässt sich vermuten, dass eine gute Kommunikation, sowohl innerhalb der Familie als auch im Unternehmen, und eine faire Planung des Übergabeprozesses unter Einbezug aller Betroffenen ausschlaggebend dafür ist, ob die The-

matik rund um die Nachfolge als Schutz- oder Risikofaktor wahrgenommen wird.

Der Faktor rund um *Verantwortungen und Erwartungen* ist ebenfalls ein unternehmerfamilienspezifischer Faktor, welcher in den Interviews eine große Rolle gespielt hat (vgl. Tabelle 7) und so vermuten lässt, dass er im Sozialisationsprozess und in der Resilienzentwicklung besonders bedeutsam sein könnte. Diese Thematik wurde sehr ausgeglichen in den Interviews thematisiert. Dies lässt annehmen, dass hier sowohl ein Risiko- als auch ein Schutzfaktor, je nach familiärem Umgang mit Verantwortungen und Erwartungen, vorliegen könnten. Auch bei diesem Faktor fällt auf, dass, wenn negative Erfahrungen gemacht wurden, diese deutlich häufiger thematisiert wurden, eine Tatsache, die dafür spricht, dass negative Einflüsse prägender sind als positive (siehe oben). Den Ergebnissen der Interviews nach zu urteilen, könnten stärkende Erfahrungen sein, dass ein positives, mit Stolz verbundenes Verantwortungsgefühl dem Familienunternehmen gegenüber aufgebaut werden konnte sowie das Gefühl, etwas zurückgeben zu wollen und können. Schwächende Einflussfaktoren hingegen könnten sein, dass durch das Gefühl der langfristigen Verpflichtung starker Druck empfunden wird, dass eigene Pläne aufgrund der familiären Erwartungen verworfen wurden, das Familienunternehmen immer Priorität hat und ein Verantwortungsgefühl und damit eine Verpflichtung den Mitarbeitern gegenüber empfunden wird. Zudem wurde es als belastend beschrieben, dass vor allem nicht-operativ tätige Gesellschafter der Unternehmerfamilie Geld für etwas bekommen, für das sie nicht arbeiten und deshalb eine soziale Ungleichheit empfunden wird. Besonders resilienzbeeinflussend scheint dieser Faktor dann zu werden, wenn zuvor biografisch ein Misserfolg empfunden wurde. Zusammenfassend lässt sich vermuten, dass über familiäre wie unternehmerische Verantwortungen und Erwartungen explizit innerhalb der Unternehmerfamilie früh und entwicklungsgerecht gesprochen werden muss.

Vorgelebte Traditionen, Werte und die Weitergabe von Erfahrungen scheinen ebenfalls spezifische Einflussfaktoren in Unternehmerfamilien zu sein und werden aus diesem Grund in der hier vorliegenden Arbeit explizit neben den Schutzfaktoren nach Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse (2011, 29–30) benannt. Wie in Tabelle 6 zu sehen ist, wurden von den Interviewpartnern maßgeblich positive und damit stärkende Erfahrungen benannt. Dies lässt vermuten, dass die Weitergabe und das aktive Leben von familiären wie unternehmensinternen Traditionen die Mitglieder einer Unternehmerfamilie im Lebensverlauf unterstützen und somit einen Schutzfaktor bilden. Die positive Wahrnehmung weitergegebener Glaubenssätze und handlungsleitender Redewendungen rufen ein Sicherheitsgefühl hervor, da sich so auf die Erfahrungen der vorherigen Generationen berufen werden kann. Dem gegenüber stehen jedoch auch negative Erfahrungen der Interviewpartner, bei denen Glaubenssätze und Traditionen in

ihrer eigenen Entscheidungsfindung als hemmend empfunden wurden oder aber auch Traditionen über Generationen beibehalten wurden, bei denen sich die Kinder und Jugendlichen unwohl gefühlt haben. Zudem wurde die traditionelle Fokussierung auf die männlichen Nachkommen als besonders negativ dargestellt. Dies spricht dafür, dass, je nach familiärem Umgang mit diesem Einflussfaktor, auch ein Risikofaktor für die Nachkommen entstehen könnte. Unabhängig von einer positiven oder einer negativen Wahrnehmung wurde in den Interviews deutlich, dass, je älter das Familienunternehmen ist, Werte, Traditionen und transgenerationale Erfahrungen eine immer größere Rolle spielen (vgl. Tabelle 4 und 8). Dies lässt sich möglicherweise damit erklären, dass sich durch die Weitergabe von Erfahrungen, Werten, Traditionen etc. über die Generationen hinweg diese manifestieren und immer weniger hinterfragt werden. Darüber hinaus lässt sich darüber diskutieren, ob der Einfluss dieses Faktors auf die Resilienzentwicklung mit zunehmender Generation größer wird, unabhängig davon, ob der Einfluss stabilisierend oder destabilisierend wirkt. Zudem scheint auch hier wichtig, dass innerfamiliär frühzeitig und entwicklungsgerecht über die Werte und Traditionen gesprochen wird, um einem negativen Einfluss psychoedukativ entgegenwirken zu können.

Analog zu den Werten und Traditionen in Unternehmerfamilien könnte durch diesen Sozialisationskontext auch der elterliche Erziehungsstil beeinflusst werden. Durch die unterschiedlichen Rollen innerhalb des Familienunternehmens und der Unternehmerfamilie könnte es zu einer Übertragung der autoritären Rolle des operativ tätigen Elternteils aus dem Unternehmen in die Familien kommen. Der nach Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse (2011, 29) als Schutzfaktor beschriebene »autoritative/demokratische Erziehungsstil« könnte dadurch gehemmt werden.

Als weiterer, unternehmerfamilienpezifischer Faktor zu benennen sind die *Abhängigkeiten bzw. Unabhängigkeiten*, die in einer Unternehmerfamilie und/oder durch ein Familienunternehmen entstehen. Wie in Tabelle 6 zu erkennen ist, wurde auch dieser Faktor sowohl als positive als auch negative Sozialisationsbedingung beschrieben. Die positiven, unterstützenden Erfahrungen wurden etwas häufiger von den Interviewpartnern aufgegriffen, was dafür sprechen könnte, dass auch hier ein Schutzfaktor vorliegt. Resilienzfördernd scheinen die Tatsachen, dass durch vorhandenes Vermögen und Eigentum, aber auch durch die Position im Unternehmen Freiheiten entstehen, die unter anderen Umständen so nicht gelebt werden könnten. Dies wurde vor allem von den weiblichen Interviewpartnern thematisiert, da sie durch die Tätigkeit im eigenen Unternehmen eine gute Balance zwischen Familie und Unternehmen schaffen können und sie dies auch in der eigenen Biografie bei ihren operativ tätigen Müttern erlebt haben. Als hemmenden, negativen Einfluss sahen die Interviewpartner jedoch die Tatsache, dass eigene Lebensentscheidungen von dem

Familienunternehmen abhängig gemacht wurden und so keine freien und unabhängigen Entscheidungen getroffen wurden.

Der Einfluss des Familiennamens in Bezug auf den *Namen des Familienunternehmens* ist ebenfalls ein zusätzlicher und nur das System einer Unternehmerfamilie betreffender Faktor. In nur wenigen Fallbeispielen spielte dieses Thema eine Rolle und wurde von mehr Interviewpartnern positiv als negativ dargestellt (vgl. Tabelle 6). Es wurde deutlich, dass dieser Faktor für Unternehmerfamilien nur dann von Bedeutung ist, wenn der Unternehmensname dem Familiennamen entspricht und zusätzlich aufgrund der Ansässigkeit oder der Popularität der Unternehmensprodukte eine unmittelbare Verbindung hergestellt werden kann. Diese wirkt nach Aussagen der Interviewpartner unterstützend, da so eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen sowohl nach innen als auch nach außen geschaffen werden kann. Jedoch steht dem auch eine vorgeingene Wahrnehmung des sozialen Umfeldes gegenüber, sodass das Gefühl entstehen könnte, sich nicht frei bewegen zu können. Wie dieser Faktor in der jeweiligen Unternehmerfamilie wirkt, konnte anhand der Interviews nicht auf weitere Familienmerkmale bezogen werden. Vielmehr scheint dies von dem jeweiligen sozialen Umfeld abzuhängen und dem individuellen Umgang mit den entsprechenden Reaktionen. Die kindliche Resilienz kann Kindern und Jugendlichen hierbei helfen, mit diesem möglichen Risikofaktor psychisch gesund umzugehen.

Als letzter kodierter Faktor innerhalb der Familie ist die *Identifikation* zu benennen, der sich mit dem Resilienzfaktor der »Selbstwahrnehmung« nach Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse (2011, 29) zusammenführen lässt. Positiv bestärkt wird die Identifikation bzw. die Selbstwahrnehmung nach Aussagen der Interviewpartner über das Familienunternehmen, dessen Produkte und ein damit verbundenes Zugehörigkeitsgefühl. Dies spricht dafür, dass der Resilienzfaktor der Selbstwahrnehmung durch den Kontext der Unternehmerfamilie/des Familienunternehmens gestärkt werden könnte. Eben jenes Zugehörigkeitsgefühl wurde in einem Fallbeispiel aber auch als belastend dargestellt. Die Aussagen der Interviewpartner lassen vermuten, dass die Identifikation mit dem Familienunternehmen umso mehr zunimmt, je größer und älter das Familienunternehmen ist und umso bekannter dessen Produkte sind. Zudem wurde diese Thematik vor allem in Interviews mit nicht operativ tätigen Gesellschaftern großer Familienunternehmen aufgegriffen (vgl. Tabelle 4 und 8). Dies lässt vermuten, dass eine solche Konstellation den größten Einfluss auf diesen Resilienzfaktor haben könnte.

Wie in Tabelle 7 zu sehen ist, sind *sozioökonomische Aspekte* ein sehr häufig thematisierter Gesichtspunkt in den Fallbeispielen und nach Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse (2011, 29) ist ein »hoher sozioökonomischer Status« ein bedeutender Schutzfaktor in der Resilienzentwicklung. Dieser Aspekt wurde zumeist

als ein unterstützender Faktor in der Sozialisation in einer Unternehmerfamilie benannt, was sich darauf zurückführen lässt, dass auch in dieser Familienkonstellation der sozioökonomische Status eine stabilisierende Wirkung haben könnte. Grund dafür sind nach Aussagen der Interviewpartner eine Vielzahl an finanziellen Möglichkeiten sowie ein höheres Sicherheitsgefühl und gute häusliche wie private Bedingungen. Hinzu kommen die Räumlichkeiten des Familienunternehmens als zusätzlicher Lebens- und Erfahrungsraum. Vor allem die Erziehung zu Bescheidenheit und die Vermittlung, dass es die Aufgabe der eigenen Generation ist, das Vermögen an die nächste Generation weiterzugeben, wurde von den Interviewpartnern als ein sehr wichtiger Aspekt angegeben, um einen gesunden Umgang mit dem vorhandenen Vermögen erlernen zu können. Diese Aussagen lassen vermuten, dass es in Unternehmerfamilien von Bedeutung ist, einen hohen sozioökonomischen Status aktiv zu thematisieren, um möglichen Gefahren (siehe unten) zu verhindern. So stehen dem die deutlich weniger benannten, aber dennoch sehr wichtigen und prägenden negativen Erfahrungen gegenüber, die in Bezug auf das familiäre Vermögen gemacht wurden. Zum einen wurde benannt, dass durch dieses eine Entfokussierung der Kinder und Jugendlichen von ihrem eigenen Weg hin zu den durch das Vermögen entstehenden Möglichkeiten stattfinden kann. Darüber hinaus wurde im eigenen Lebensverlauf die Erfahrung gemacht, dass das soziale Umfeld den finanziellen Background und die damit verbundenen Statussymbole negativ aufnehmen könnte und so das Gefühl von Scham entstehen könnte. Ebenfalls als belastend wurde beschrieben, dass die finanzielle Situation des Familienunternehmens einen direkten Einfluss auf die Unternehmerfamilie hat und somit auch auf die Wahrnehmung der eigenen Person. Wie in Tabelle 8 deutlich wird, spielen all diese Aspekte mit steigender Größe und Finanzkraft des Unternehmens eine immer größer werdende Rolle für die Familienmitglieder, sowohl als Ressource als auch als Risiko. Zudem lassen die Fallbeispiele vermuten, dass Familien, die aktiv über ihr Vermögen und die damit verbundenen Verhaltensweisen sprechen und ihre Erziehung darauf abstimmen, diesen Schutzfaktor stärken. Vor allem an diesem Faktor lässt sich das Spannungsfeld zwischen Risiko- und Schutzfaktor sehr gut beschreiben. Es können sowohl positive und bestärkende Erfahrungen gemacht werden als auch negative und belastende. Diese liegen häufig sehr nah beieinander.

Ein weiterer mikrosozialer Faktor im direkten sozialen Umfeld des Kindes sind die Aspekte innerhalb der *Bildungseinrichtung* von Kindern und Jugendlichen (vgl. Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 29). Hier wird im Sozialisationskontext der Unternehmerfamilie vor allem der von Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse (2011, 29) als »positive Peerkontakte/positive Freundschaftskontakte« bezeichnete Schutzfaktor beeinflusst. Tabelle 7 zeigt, dass die Interviewpartner rückblickend zumeist belastende Erinnerungen geteilt haben, was ein

Zeichen dafür sein könnte, dass an dieser Stelle ein Risiko für die Resilienzentwicklung entstehen könnte. Dies liegt nach Aussagen der Interviewpartner an Neid, Mobbing und dem Gefühl, aufgrund der Zugehörigkeit zu dem Familienunternehmen schlechter behandelt zu werden. Zudem wurden ihnen bestimmte Eigenschaften unterstellt und per se Erwartungen an sie gestellt. Des Weiteren wurde die Erfahrung gemacht, dass Freundschaften mit ihnen, vor allem im Jugendalter, nur deswegen geschlossen wurden, weil sie zum Familienunternehmen gehörten und aufgrund des damit verbundenen sozioökonomischen Backgrounds. Ob und wie stark diese Erfahrungen gemacht wurden, hing, wie in Tabelle 8 deutlich wird, von der Größe und der Präsenz des Familienunternehmens im sozialen Umfeld (abhängig von Wohnort und Branche) ab. Dennoch sind die Erfahrungen sehr individuell und von der jeweiligen Peergroup abhängig. Als positiv wurde der Kontakt zu Gleichaltrigen dann beschrieben, wenn das Familienunternehmen keine Rolle gespielt hat oder aber von dem sozialen Umfeld ebenfalls als positiv wahrgenommen wurde, bspw. durch Einbezug der Freunde in das Unternehmen. Zudem wurde es als unterstützend empfunden, wenn, bspw. durch einen Sportverein/eine weiter entfernt liegende Schule o. ä., eine unabhängige soziale Gruppe aufgebaut werden konnte, in der das Unternehmen keine Rolle spielte. Daraus lässt sich möglicherweise ableiten, dass es resilienzfördernd sein könnte, den Kindern und Jugendlichen die Chance zu bieten, einen Freundeskreis aufzubauen, in dem das Familienunternehmen nicht präsent ist.

Als letzten mikrosozialen Faktor ist die *Selbstständigkeit* zu benennen, die sich mit dem Resilienzfaktor der »Selbstwirksamkeit« nach Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse (2011, 29) verbinden lässt. Durch die Abwesenheit der Eltern (bei Unternehmerfamilien, in denen beide Elternteile aktiv im Unternehmen tätig sind) kann die Selbstständigkeit gefördert und damit die Selbstwirksamkeit positiv beeinflusst werden. Damit einher gehen auch die »altersangemessenen Verpflichtungen im Haushalt«, die Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse (2011, 29) ebenfalls als Schutzfaktor benennen. Auch dieser könnte durch die beruflichen Pflichten beider Eltern gefördert werden.

Neben den mikrosozialen Faktoren wurden in den Interviews *Faktoren innerhalb des Makrosystems* benannt (vgl. Tabelle 7).

Der von Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse (2011, 30) als »gute Arbeitschancen und Beschäftigungsmöglichkeiten« beschriebene Schutzfaktor wird durch die Sozialisationsbedingungen innerhalb einer Unternehmerfamilie besonders beeinflusst. Wie in Tabelle 6 ersichtlich, sind hier fast ausschließlich positive und stärkende Erfahrungen beschrieben worden. Durch das Familienunternehmen scheint eine besonders gute Chance auf eine Berufsausbildung und (studienbegleitende) Praktika sowie einen anschließenden Arbeitsplatz vorhanden zu sein. Zudem sind nach Aussagen der Interviewpartner auch die beruflichen Ent-

wicklungschancen sehr viel größer als in einem externen Unternehmen. Es wurde deutlich, dass, je größer das Familienunternehmen ist, diese Chancen für Mitglieder der Unternehmerfamilie analog steigen. Dies lässt vermuten, dass der hier beschriebene Schutzfaktor in Unternehmerfamilien eine hohe Wirkung hat. Einen schutzfaktorschwächenden Aspekt kann die Tatsache bilden, dass die Familienmitglieder im eigenen wie in externen Unternehmen einen Sonderstatus erhalten, der sie in der beruflichen Entwicklung hemmen könnte.

Daran schließt sich der in den Interviews kodierte, unternehmerfamilie-spezifische Faktor *Bildungschancen und Erfahrungsmöglichkeiten* an. Wie in Tabelle 7 zu erkennen ist, hat auch dieser Einflussfaktor eine große Bedeutung für Mitglieder von Unternehmerfamilien. Auch hier wurden maßgeblich positive und stärkende Erfahrungen beschrieben, was vermuten lässt, dass gute Bildungschancen und Erfahrungsmöglichkeiten einen Schutzfaktor bilden. Hierbei könnten nach Aussagen der Interviewpartner frühe geschäftliche Erfahrungen und allgemeine Einblicke in die Arbeitswelt, frühe (Geschäfts-)Reisen und das damit verbundene Kennenlernen unterschiedlicher Kulturen sowie die Vorbereitung auf spätere internationale Tätigkeiten unterstützend wirken. Zudem scheint die Möglichkeit einer internationalen Ausbildung aufgrund des finanziellen Backgrounds in einer Unternehmerfamilie größer zu sein. Wie in dem zuvor aufgeführten Aspekt wachsen auch hier die Bildungschancen und Erfahrungsmöglichkeiten in einer Unternehmerfamilie analog zu der Größe des Familienunternehmens, aber auch mit der Tätigkeit einer oder beider Elternteile im Unternehmen. So ist bei reinen Gesellschafterfamilien die Möglichkeit des alltäglichen Erlebens von geschäftlichen Erfahrungen etc. nicht vorhanden. Es lässt sich diskutieren, ob mit aktiver, altersangemessener Einbindung in das Unternehmen die Wirkung dieses möglichen Schutzfaktors gesteigert und damit die Resilienzentwicklung unterstützt werden könnte.

Zuletzt ist das (unternehmerische) *Netzwerk* als ein besonderer Einflussfaktor in Unternehmerfamilien zu benennen. Wie in Tabelle 6 zu erkennen ist, ist dies ein Faktor, der in gleichem Maße positiv wie negativ beschrieben wurde. Auf der einen Seite kann dieses Netzwerk einen unterstützenden Einfluss haben, wenn durch gesellschaftliche Veranstaltungen und die Zugehörigkeit zu diesen ein Türöffner für beispielsweise Praktika und Berufschancen (siehe oben) geboten wird. Auf der anderen Seite kann es eine große Herausforderung darstellen, wenn der Bekanntheitsgrad und die damit verbundenen möglichen Vorteile von außen negativ wahrgenommen werden und die Teilnahme an Veranstaltungen und Übernahme von Engagements der vorherigen Generationen als belastende Pflichterfüllung empfunden werden.

Die *individuellen (Charakter-)Eigenschaften* wurden, wie in Kapitel 5.7 erläutert, in den Interviews nur sehr wenig aufgegriffen. Die damit vergleichbaren »kindbezogenen Faktoren« nach Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse (2011, 29)

könnten vor allem in den Faktoren »erstgeborenes Kind« und »weibliches Geschlecht« von den Sozialisationsbedingungen in einer Unternehmerfamilie negativ beeinflusst werden. Bei einer traditionellen Weitergabe des Unternehmens an den erstgeborenen Nachfolger könnte dieser einen verstärkten Druck empfinden, den Erwartungen der Eltern entsprechen zu müssen und eigene Interessen und Neigungen könnten vernachlässigt werden. Ähnlich verhält es sich mit Töchtern aus Unternehmerfamilien. Sie könnten sich durch eine traditionelle Fokussierung auf das männliche Geschlecht in ihrer Kompetenz und Rolle als Frau stark eingeschränkt fühlen. Die Resilienzfaktoren »soziale Kompetenzen« und »Umgang mit Stress« (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 29) könnten durch die Sozialisationsbedingungen in einer Unternehmerfamilie positiv bestärkt werden. Durch das frühe Reisen, das Kennenlernen anderer Kulturen sowie den frühen Umgang mit Mitarbeitern könnten soziale Kompetenzen in einem höheren Maß erworben werden als in einem Sozialisationskontext außerhalb einer Unternehmerfamilie. Ähnlich könnte es sich im Umgang mit Stress verhalten. Durch das Kennenlernen der Arbeitswelt und der damit verbundenen Anforderungen etc. könnte früh der entsprechende Umgang mit Stresssituationen erlernt werden. Voraussetzung hierfür ist, dass ein Elternteil operativ im Unternehmen tätig ist und die Kinder früh mit einbindet. Die »Problemlösefähigkeiten« (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 29) könnten jedoch gestärkt werden, da Konflikte im Unternehmen und/oder in der (großen) Unternehmerfamilie im frühen Alter miterlebt werden und damit auch der Umgang mit diesen Problemen und Konflikten von den direkten Bezugspersonen erlernt werden könnte. Dem gegenüber könnte jedoch die Tatsache stehen, dass verhärtete generationsübergreifende Familienkonflikte, für die keine Lösung gefunden wird, die Problemlösefähigkeiten hemmen könnte.

Diese hier aufgeführte Ergebnisinterpretation verdeutlicht die Korrelation zwischen den Sozialisationsbedingungen in Unternehmerfamilien und den individuellen Schutzfaktoren. Hierbei werden aus Sicht der Resilienzforschung die einzelnen Schutzfaktoren in den Fokus genommen und die beeinflussenden Sozialisationsbedingungen in Unternehmerfamilien herausgearbeitet. Vergleicht man die individuellen Unternehmerfamilien, gibt es auch zwischen diesen erhebliche Unterschiede und die systemspezifische Sozialisation kann variieren. So gibt es beispielsweise Familien mit einem starken und alltäglichen Bezug zum Familienunternehmen ebenso wie Familien, die kaum Berührungspunkte mit diesem haben. Die hier beschriebene Varianz wird anhand der Mentalen Modelle (vgl. Kapitel 2.4) verdeutlicht und soll an dieser Stelle aufgegriffen werden. Auch um die Blickrichtung der Theorie der Unternehmerfamilie stärker zu betonen, werden in der nachfolgenden Tabelle 10 den Mentalen Modellen nach Rösen, v. Schlippe & Gimeno (2012, 96–98) (vgl. Kapitel 2.4) all jene Schutzfaktoren

zugeordnet, die in den jeweiligen Familienmodellen durch die Präsenz des Familienunternehmens besonders beeinflusst werden.

Mentale Modelle in UF	Schutzfaktoren
Patriarchale Logik	<p>Individuelle Eigenschaften des Kindes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kindbezogene Faktoren <ul style="list-style-type: none"> - Erstgeborenes Kind - Weibliches Geschlecht - Resilienzfaktoren <ul style="list-style-type: none"> - Selbstwirksamkeit - Soziale Kompetenzen - Umgang mit Stress - Problemlösefähigkeit <p>Mikrosoziale Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faktoren innerhalb der Familie <ul style="list-style-type: none"> - Autoritativer/demokratischer Erziehungsstil - Zusammenhalt, Stabilität und konstruktive Kommunikation in der Familie - Enge Geschwisterbindung - Altersangemessene Verpflichtungen im Haushalt - Harmonische Paarbeziehung der Eltern - Nachfolgethematik - Verantwortungen/Erwartungen - Alltagspräsenz/Rolle des FU
Logik der professionellen UF	<p>Individuelle Eigenschaften des Kindes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kindbezogene Faktoren <ul style="list-style-type: none"> - Erstgeborenes Kind - Weibliches Geschlecht - Resilienzfaktoren <ul style="list-style-type: none"> - Selbstwirksamkeit - Soziale Kompetenzen - Umgang mit Stress - Problemlösefähigkeiten <p>Mikrosoziale Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faktoren innerhalb der Familie <ul style="list-style-type: none"> - Autoritativer/demokratischer Erziehungsstil - Zusammenhalt, Stabilität und konstruktive Kommunikation in der Familie - Enge Geschwisterbindung - Altersangemessene Verpflichtungen im Haushalt - Harmonische Paarbeziehung der Eltern - Hoher sozioökonomischer Status - Vorgelebtes/Traditionen/Werte - Nachfolgethematik - Verantwortung/Erwartungen - Unabhängigkeit/Abhängigkeit - Unternehmensname/Familienname - Alltagspräsenz/Rolle des FU

(Fortsetzung)

Mentale Modelle in UF	Schutzfaktoren
	<ul style="list-style-type: none"> - Faktoren in den Bildungseinrichtungen <ul style="list-style-type: none"> - Positive Peerkontakte/positive Freundschaftsbeziehungen - Faktoren innerhalb des Makrosystems <ul style="list-style-type: none"> - Gute Arbeits- und Beschäftigungsmöglichkeiten - Bildungschancen/Erfahrungsmöglichkeiten - (Unternehmerisches) Netzwerk
Logik der aktiven Eigentümerfamilie	<p>Individuelle Eigenschaften des Kindes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resilienzfaktoren <ul style="list-style-type: none"> - Selbstwahrnehmung - Zusammenhalt, Stabilität und konstruktive Kommunikation in der Familie - Harmonische Paarbeziehung der Eltern - Unterstützendes familiäres Netzwerk - Hoher sozioökonomischer Status - Vorgelebtes/Traditionen/Werte - Verantwortung/Erwartungen - Unabhängigkeit/Abhängigkeit - Unternehmensname/Familiename - Faktoren in den Bildungseinrichtungen <ul style="list-style-type: none"> - Positive Peerkontakte/positive Freundschaftsbeziehungen - Faktoren innerhalb des Makrosystems <ul style="list-style-type: none"> - Gute Arbeits- und Beschäftigungsmöglichkeiten - Bildungschancen/Erfahrungsmöglichkeiten - (Unternehmerisches) Netzwerk
Logik der Investorenfamilie	<p>Mikrosoziale Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zusammenhalt, Stabilität und konstruktive Kommunikation in der Familie - Harmonische Paarbeziehung der Eltern - Unterstützendes familiäres Netzwerk - Hoher sozioökonomischer Status - Vorgelebtes/Traditionen/Werte - Verantwortung/Erwartungen - Unabhängigkeit/Abhängigkeit

Tabelle 10: Systemspezifischer Einfluss auf Schutzfaktoren in Bezug auf die Mentalen Modelle

Anhand der hier vorliegenden Tabelle wird deutlich, dass nicht alle Unternehmerfamilientypen gleich stark von der Beeinflussung der individuellen Resilienzentwicklung betroffen sind. Es sind sowohl Überschneidungen zwischen den Modellen zu finden als auch modellspezifische Beeinflussungen der Schutzfaktoren. Anhand dieser Tabelle können, nach Einordnung der entsprechenden Unternehmerfamilie in die Mentalen Modelle, die jeweiligen Schutzfaktoren herausgesucht werden, die maßgeblich durch die Präsenz des Familienunter-

nehmens betroffen sind, sodass eine individuelle Resilienzförderung möglich werden kann.

Die Familienunternehmen der in dieser Forschungsarbeit interviewten Gesprächspartner lassen sich wie folgt, aus Sicht der Autorin, in die Mentalen Modelle eingruppiert: Der patriarchalen Logik lassen sich fünf, der Logik der professionellen Unternehmerfamilie zehn, der Logik der aktiven Eigentümerfamilie zwei und der Logik der Investorenfamilie lässt sich ein Familienunternehmen zuordnen. Hierbei handelt es sich um eine rein hypothetische Zuordnung, da diese von den Unternehmerfamilien nicht selbst vorgenommen wurde. Diese im Anschluss an die Interviews durchgeführte Eingruppierung bildet die Grundlage der Zuordnung der Schutzfaktoren zu den jeweiligen Modellen und verdeutlicht zudem, dass aufgrund des Samples eine natürliche Limitation der Forschungsergebnisse vorliegt. Auf diese wird im nachfolgenden Kapitel genauer eingegangen.

5.7.2 Theoriebildung, Generalisierbarkeit und Limitation der Ergebnisse

Die hier vorliegenden Auswertungen und Ergebnisse dieser Studie sowie die daraus resultierenden Handlungsvorschläge stellen auf Basis der narrativen Interviews und somit der subjektiven Wahrnehmungen und Empfindungen nur Verallgemeinerungen dar. Es wird vom individuellen Erleben auf allgemeingültige Einflüsse und Resilienzstrukturen geschlossen. Ziel ist es hierbei, grundlegende Handlungsoptionen zu generieren, die Kinder und Jugendliche aus Unternehmerfamilien gegenüber den systemtypischen Einflüssen und Anforderungen stark machen könnten. Im Umkehrschluss sollen all jene Einflüsse minimiert werden, die schwächend wirken und so die kindliche Vulnerabilität noch erhöhen könnten.

Die oben aufgeführten Thesen sind keine allgemeingültigen Aussagen, die auf die Gesamtheit der Unternehmerfamilien übertragen/angewendet werden können oder sollen. Solche Aussagen sind auch nicht der Anspruch der hier vorliegenden Arbeit. Bei einem Vergleich der Unternehmerfamilien untereinander und den dort vorherrschenden Sozialisationsbedingungen gibt es zahlreiche Unterschiede. Diese werden vor allem durch die Mentalen Modelle nach Rösen, v. Schlippe & Gimeno (2021) verdeutlicht (vgl. Kapitel 2.4). In Bezug auf die dort vorzufindenden Schutzfaktoren sind analog dazu ebenfalls unterschiedliche Schwerpunkte zu erkennen, die in Kapitel 5.7.1 (Tabelle 10) aufgeführt werden. Für eine Theorie, also ein »Netzwerk von widerspruchsfreien Aussagen, um Erkenntnisse über einen Bereich von Sachverhalt zu ordnen, um Tatbestände zu erklären und um diese vorherzusagen« (Häder 2015, 14), bedarf es einer Bewährung in der Praxis und damit einem empirischen Wahrheitsgehalt. Um eine

Theorie über die hier vorliegende Arbeit erstellen zu können, sind demzufolge weitere Arbeiten und Forschungsprojekte nötig, um die erstellten Thesen überprüfen und verbessern zu können (vgl. Häder 2015, 15). Vielmehr soll in dieser praxisorientierten Arbeit ein grundlegendes Bewusstsein für die Thematik der kindlichen Resilienz in eben jenem Familiensystem geschaffen werden. Häder (2015, 15) beschreibt dieses auf »systematischen Erfahrungen sowie auf theoretischen Modellen basierende Wissen« als Empirie, welche mit der Theorie in einem dialektischen Verhältnis steht, sich »jedoch noch nicht (ausreichend und umfassend) in der Praxis bewährt« hat. Zu dem angestrebten Bewusstsein sollen außerdem die häufig vorkommenden, sowohl stärkenden als auch schwächenden Einflüsse dargestellt und entsprechende, mögliche resilienzfördernde Handlungsoptionen aufgezeigt werden. Diese können dann an die Individualität jeder Familie, jedes Familienmitglieds, jeder Situation oder auf jegliche grundlegenden Umstände angepasst werden.

Dem entspricht auch die Einschätzung eines Interviewpartners, der, wie in Kapitel 5.7 bereits aufgeführt wurde, folgende Aussage getroffen hat: *»Ja also, wenn du jetzt einen anderen Interviewpartner dir suchst, der in Sankt Moritz jeden Winter dreimal sein muss und in Le Mans und beim Autorennen hier und Monte Carlo. Der wird sagen: ›Ich verstehe das gar nicht, was der erzählt.‹ Ja also, da gibt es sicher riesige Unterschiede.«* (Interview 12, Absatz 68). Es lässt sich somit kritisch anmerken, dass aufgrund der hohen Subjektivität auch unterschiedlichste Ergebnisse je nach Persönlichkeit der Interviewpartner hätten entstehen können. Die Interviewpartner, die sich zu den Interviews bereit erklärt haben, wussten im Vorhinein über die Thematik Bescheid. Mit Zusage zu den Interviews wurde somit auch eine Offenheit für das Thema der kindlichen Resilienz deutlich. Wenn eine solche Offenheit nicht vorliegt, wäre die Bereitschaft zu einem solchen Interview höchst wahrscheinlich auch nicht gegeben.

Zudem entsteht aufgrund des Samples und somit des empirischen Vorgehens eine weitere Verzerrung der Ergebnisse: Unter den Interviewpartnern befanden sich vorwiegend Mitglieder aus Unternehmerfamilien, welche aktiv im Familienunternehmen tätig sind und eine überwiegend positive Haltung dem Familienunternehmen gegenüber hatten. Dies führt in der Ergebnisauswertung dazu, dass prozentual mehr über mögliche Schutz- und Resilienzfaktoren gesprochen wurde als über Risikofaktoren. Die Ressourcen der Gesprächspartner standen somit im Vordergrund, sodass diese Untersuchung auch primär Aussagen über diese treffen kann und nicht im gleichen Maße auch die Risikofaktoren der Sozialisation in einer Unternehmerfamilie beleuchtet.

Zudem kann grundlegend auch die hier angewendete Methodik kritisch beleuchtet werden. Ein wesentlicher Kritikpunkt an narrativen Interviews ist die Frage, inwieweit die Erzählungen über vergangene Erlebnisse der Wirklichkeit entsprechen und/oder diese im biografischen Rückblick entfremdet werden.

Kritiker dieser Forschungsmethode wenden ein, dass niemand mit Sicherheit sagen kann, was wirklich war und was heute hinzugedichtet wird. Klar ist jedoch, dass zwar die Darstellungslogik vom Individuum verändert werden kann, nicht jedoch die Handlungslogik. Es gibt somit biografisch nur eine bestimmte Handlungsabfolge, die im Rückblick nicht verändert werden kann; sie kann jedoch je nach aktuellem Erleben anders wahrgenommen und dargestellt werden. Grundsätzlich wird bei dieser Kritik allerdings nicht beachtet, dass bei einem narrativen Interview genau diese Dissonanz von Interesse ist (Brüsemeister 2008, 145–146). Bei der Thematik der kindlichen Resilienz kommt hinzu, dass die heutige Einschätzung und Bewertung vergangener Erfahrungen von fundamentaler Bedeutung für die individuelle Resilienz ist. Wird also eine in Kindheit und Jugend als belastend empfundene Situation heute als stärkend wahrgenommen, so kann durch dieses Konstrukt individuelle Resilienz herausgebildet werden.

Wie in Kapitel 5.7 bereits aufgegriffen, wurde in den hier durchgeführten Interviews zudem deutlich, dass aufgrund von Erfahrungen (wie bspw. eigene therapeutische Hilfen und/oder therapeutische Ausbildungen) die Reflexionsfähigkeit positiv beeinflusst, das Bewusstsein für die besonderen Sozialisationsbedingungen in einer Unternehmerfamilie geweitet und eine intensivere Auseinandersetzung mit der hier vorliegenden Thematik möglich wurde. Zudem ist das subjektive Erinnern auch immer vom aktuellen Kontext abhängig. Diese Art biografischer Einflüsse darf bei einer retrospektiven Betrachtung der Kindheit und Jugend und der kritischen Auseinandersetzung mit dieser nicht unberücksichtigt bleiben.

Daran anknüpfend ist durch die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) und die damit verbundene Kategorisierung des Datensatzes eine Biografieanalyse der einzelnen Interviews nicht mehr möglich. Die Auswertung der einzelnen personengebundenen Datensätze ist somit nicht mehr durchführbar, wie es bspw. die Analyse nach Schütze (1983) zum Ziel hat. Eine solche Biografiearbeit könnte das individuelle Erleben und die Subjektivität des Einzelnen stärker fokussieren.

Die hier aufgeführte natürliche Limitation der Ergebnisse verdeutlicht noch einmal, dass die Thematik rund um die kindliche Resilienz in Unternehmerfamilien weitestgehend unerforscht ist und es noch weiterer wissenschaftlicher Forschung bedarf, um eine grundlegende Theorie aufstellen zu können.

6 Theoretischer Gewinn für Forschung und Praxis

Das hier vorgestellte Forschungsprojekt erweitert den Blick auf Unternehmerfamilien und soll ein Bewusstsein dafür schaffen, unter welchen Einflüssen die Nachkommen und damit die potenziellen Nachfolger in dem besonderen System der Unternehmerfamilie aufwachsen. Die von Caspary (2018) gebildete Forschungsgrundlage über die Sozialisation von Nachkommen aus Unternehmerfamilien wird durch den Fokus auf die kindliche Resilienzentwicklung erweitert.

Familienunternehmen stehen im Fokus der Literatur und Forschung, diese beziehen sich aber, wie in Kapitel 2 ersichtlich, maßgeblich auf innerfamiliäre Konflikte, die vor allem während des Nachfolgeprozesses auftreten. Mögliche Lösungsversuche werden meist erst bei der tatsächlichen Unternehmensübergabe angesetzt. Hier muss der Blick jedoch stark erweitert werden: Konflikte können ihre Ursache bereits in der Kindheit und Jugend der Nachkommen haben. Bei einer wissenschaftlichen Untersuchung eben jener Zeit der Sozialisation und Erziehung von Unternehmensnachkommen kann verdeutlicht werden, welche (negativen wie positiven) Auswirkungen die dort vorgefallenen bzw. erlebten Ereignisse auf die gesamte Familiendynamik haben können (vgl. auch Caspary 2018, 278–279) und welchen Einfluss diese Erlebnisse in früher Kindheit und Jugend somit auf die individuelle Resilienzentwicklung haben können.

Die Forschung rund um Unternehmerfamilien und Familienunternehmen wird somit um den grundlegenden Aspekt der Resilienz erweitert, da diese Thematik in der Forschung noch keine Aufmerksamkeit gefunden hat. Die von Caspary (2018) aufgearbeiteten theoretischen Konzepte und Erklärungsansätze werden in dieser Arbeit weitergeführt und die kindliche Resilienzentwicklung in Unternehmerfamilien konkret wissenschaftlich hinterfragt.

Doch nicht nur die theoretische Forschung kann aus dem hier vorliegenden Forschungsprojekt einen Nutzen ziehen. Auch für die praktische Arbeit mit Unternehmerfamilien und Familienunternehmen entsteht ein Gewinn: Bei der Beratung von Familienunternehmen kann auf Basis der neuen Forschungsergebnisse ein anderer Fokus gesetzt und bereits die frühkindliche Entwicklung thematisiert werden. Neben betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Aspekten

sollen in Form einer ganzheitlichen Beratung auch die Kindheit und Jugend berücksichtigt werden (vgl. auch Caspary 2018, 278–279). Ergänzend zur Thematisierung der Sozialisation im Konfliktfall kann auch präventiv mit Unternehmerfamilien gearbeitet werden. Hierbei spielt es eine große Rolle, welche Grundbedingungen Kinder und Jugendliche brauchen, um sich psychisch gesund entwickeln und den Anforderungen eines Familienunternehmens gerecht werden zu können. Lange bevor eine mögliche Unternehmensnachfolge oder aber auch nicht-operative Aufgaben angetreten werden, kann mit den betroffenen Familien beratend gearbeitet werden. Hier bietet sich die systemische Beratung¹⁴ (vgl. Nußbeck 2014, 66–79; Schwing & Fryszer 2013) mit der Unternehmerfamilie als besonderes Familiensystem an. Die Sozialisation und die in dieser Zeit entwickelten Resilienzen formen die Einstellung gegenüber dem Familienunternehmen und können, bezogen auf das individuelle Anforderungsempfinden, sowohl stärkend als auch schwächend wirken. Hier präventiv zu arbeiten, kann den späteren Nachfolgeprozess für alle Beteiligten vereinfachen und Konflikten entgegenwirken.

Welche Auswirkung eine solche präventive/psychoedukative Beratung haben kann, lässt sich bereits aus den Rückmeldungen der Interviewpartner ablesen. Diese äußerten, dass sie durch das Gespräch neue Erkenntnisse über das eigene Erleben in Kindheit und Jugend erschlossen haben und sie dies zum Nachdenken angeregt hat; eine Tatsache, die in einer qualitativen Forschungsmethode so nicht aufgenommen werden könnte. Solche bewusst gemachten Prozesse können für weitere systemische (Familien-)Arbeit genutzt werden. Zudem wurde deutlich, dass es nicht relevant ist, ob das Erzählte in der Vergangenheit objektiv auch so stattgefunden hat, sondern dass das subjektive Erleben ausschlaggebend ist für die psychische Verarbeitung. Diese subjektiven Erlebenskonzepte bilden die Basis für die praktische Umsetzung der hier aufgeführten Thematik.

Auf Basis der Forschungsergebnisse kann ein speziell für dieses Familiensystem entworfenes Beratungskonzept erarbeitet werden. Die Erschaffung eines Bewusstseins für kindliche Resilienzentwicklung und präventives Arbeiten, um Kinder und Jugendliche ganz individuell stärken zu können, schafft eine Basis, um möglicherweise späteren (psychischen) Problemen und Missständen entgegenwirken zu können und gegebenenfalls Nachfolgeprozesse zu entlasten. Die

14 Bei der systemischen Beratung wird davon ausgegangen, dass Probleme und Störungen sich aus dem sozialen Umfeld heraus entwickeln. Aus diesem Grund wird nicht nur mit dem einzelnen Klienten gearbeitet, sondern auch mit den sozialen Bezugspersonen und es wird sich darauf fokussiert, wie innerhalb des Systems kommuniziert und miteinander umgegangen wird. Zudem wird beobachtet, wie die vorgetragene Probleme sich entwickeln und aufrechterhalten werden. Es wird davon ausgegangen, dass es für jedes Symptom auch einen Sinn gibt und Probleme somit keine Defizite darstellen, sondern vielmehr misslungene Lösungsversuche einer schwierigen Situation sind (Schwing & Fryszer 2013, 11).

individuelle Krisenkompetenz könnte somit gestärkt werden. Hierfür wäre es wichtig, sich die eigene Krisenkompetenz bewusst zu machen und zu reflektieren, welche Schutzfaktoren bereits vorhanden sind und welche darüber hinaus geschaffen werden und helfen könnten. Das frühzeitige Erlernen eines solchen Umgangs mit Herausforderung und das Bewusstsein der eigenen Kompetenzen vermindert folglich auch das Eintreten von späteren Krisen.

7 Handlungsleitende Thesen

Durch die zuvor aufgeführte, strukturierte Auswertung der Interviews und die Anwendung der Ergebnisse auf die Resilienztheorie bzw. die dort verankerten Schutzfaktoren (vgl. Kapitel 4), lassen sich Thesen und Handlungsempfehlungen aufstellen, die in der Beratung von Unternehmerfamilien praktisch angewendet werden können.

Die im Folgenden dargestellten handlungsleitenden Thesen dienen dazu, eine solche systemspezifische Resilienzförderung (siehe hierzu auch Kapitel 4.5) möglich zu machen. Es wird eine zentrale Grundlage geschaffen, wie in einer Unternehmerfamilie im Alltag mit dem Thema der kindlichen Resilienz professionell umgegangen werden kann und in welcher Form eine professionelle Unterstützung möglich ist. Durch Selbstreflexion kann hinterfragt werden, inwiefern diese Thematik in der eigenen Familie Raum findet und wie der Umgang mit dieser optimiert werden kann. Auch hier wird die Unternehmerfamilie als soziales System gesehen, in dem geredet und gehandelt wird, d.h. in dem kommuniziert wird. Diese Kommunikation unterscheidet sich von der einer »normalen« Familie und muss aus diesem Grund gesondert betrachtet werden (Kleve 2021, 7). Die hier vorliegenden Thesen professionalisieren den Umgang mit den Herausforderungen einer Unternehmerfamilie.

(1) Kindliche Resilienz ist ein Thema für die gesamte Unternehmerfamilie

Resilienz, d.h. die individuelle psychische Widerstandsfähigkeit eines jeden Menschen, entwickelt sich auf Basis der in der Kindheit und Jugend gemachten Erfahrungen. Sie ist die Fähigkeit, sich trotz belastender Lebensumstände psychisch gesund zu entwickeln (Niebank & Petermann 2002, 83). Somit sind die im Sozialisationsprozess vorzufindenden, individuellen Lebensbedingungen ausschlaggebend, wie resilient eine Person auch im weiteren Lebensverlauf ist. Hierbei kann sowohl eine positive (Schutzfaktoren) als auch eine negative Beeinflussung (Risikofaktoren) stattfinden (vgl. hierzu Kapitel 4.3). Unterschiedliche Familiensysteme weisen aufgrund ihrer Konstellation und Eigenschaften

verschiedenste Schutz- und Risikofaktoren auf (vgl. Kapitel 5.2). Eine Unternehmerfamilie stellt ein Familiensystem dar, in dem aufgrund der Koexistenz des Familienunternehmens spezifische Sozialisationsbedingungen vorliegen (vgl. Kapitel 3; Caspary 2018; Stamm 2013), durch welche zudem spezifische Risiko- und Schutzfaktoren für die Ausbildung der kindlichen Resilienz innerhalb dieses Systems vorzufinden sind (vgl. Kapitel 5.7). Vor allem in einer solchen Unternehmerfamilie betrifft die Resilienzentwicklung der Nachkommen alle Generationen. Durch den gemeinsamen Besitz eines Familienunternehmens und den damit zusammenhängenden engen Kontakt ist der Einfluss aller Familienmitglieder auf die kindliche Resilienzentwicklung von großer Bedeutung. Aus diesem Grund sollten auch alle für diese Thematik sensibilisiert werden.

Reflexionsfragen zur kindlichen Resilienz in Unternehmerfamilien

- Inwiefern wird die kindliche Resilienzentwicklung innerhalb Ihrer Unternehmerfamilie berücksichtigt?
- Welche Personen aus Ihrer Unternehmerfamilie sollten in den Prozess der Resilienzförderung miteinbezogen werden?

- (2) Kinder und Jugendliche aus Unternehmerfamilien weisen systemspezifische Risiko- und Schutzfaktoren für die individuelle Resilienzentwicklung auf

Durch die gesonderten Sozialisationsbedingungen entwickeln sich, wie in These 1 bereits erläutert, für die Nachkommen aus Unternehmerfamilien systemspezifische Risiko- und Schutzfaktoren. Diese sind bspw. die Nachfolgethematik, Verantwortungen und Erwartungen innerhalb des Familiensystems, die Beeinflussung durch Traditionen und Werte, die Präsenz des Familienunternehmens im Alltag sowie Bildungschancen und Erfahrungsmöglichkeiten (siehe hierzu Kapitel 5.7.1, Tabelle 9). Diese hier aufgeführten, speziell in dem System der Unternehmerfamilie vorzufindenden Faktoren können immer sowohl stabilisierend als auch destabilisierend, d. h. sowohl als Schutz- als auch als Risikofaktor wirken.

Zudem werden die empirisch belegten, systemunspezifischen Faktoren gesondert beeinflusst. Diese sind bspw. die Selbstwahrnehmung, die Entwicklung sozialer Kompetenzen, der Umgang mit Stress, der sozioökonomische Status und die Beziehungen innerhalb der Peergroup (für eine detaillierte Ausführung siehe auch Kapitel 5.7.1, Tabelle 9). Auch diese Faktoren können durch die Sozialisation in einer Unternehmerfamilie sowohl positiv als auch negativ beeinflusst werden und folglich sowohl als Schutz- als auch als Risikofaktor wirken.

Reflexionsfragen zur kindlichen Resilienz in Unternehmerfamilien

- Welche Themen spielen in Ihrer Unternehmerfamilie im familiären Alltag eine besondere Rolle?
- Welchen Einfluss könnten diese Themen auf die Resilienzentwicklung der Nachkommen Ihrer Unternehmerfamilie haben?

(3) Psychoedukative Beratung sensibilisiert für das Thema der kindlichen Resilienz

Psychoedukation ist die systematische und strukturierte Vermittlung von wissenschaftlichen Informationen sowohl über psychische als auch physische Problematiken und Erkrankungen. Anhand psychologischer Methoden werden Informationen, Kenntnisse und Fertigkeiten vermittelt, um Handlungskompetenzen zu stärken und Ressourcen zu fördern (Kryspin-Exner 2013, 1473).

Eine solche psychoedukative transgenerationale Beratung und entsprechende Interventionen für die gesamte Unternehmerfamilie können die Herausforderungen in dieser und die Thematik der kindlichen Resilienz aufzeigen und die Familienmitglieder aller Generationen für diese Thematik sensibilisieren. Es kann ein Weg aufgezeigt werden, wie resilienzstärkend mit Kindern und Jugendlichen aus Unternehmerfamilien in ihrem Alltag umgegangen werden kann.

Eine solche Beratung kann als resilienzförderndes Präventionsprogramm für Unternehmerfamilien (vgl. Kapitel 4.5) verstanden werden, welche alle Altersstufen integriert und sowohl generationsübergreifende als auch generationspezifische Interventionspunkte enthält, sodass eine ganz individuelle Beratung und Förderung möglich wird.

Reflexionsfragen zur kindlichen Resilienz in Unternehmerfamilien

- Wie viel ist den Mitgliedern Ihrer Unternehmerfamilie über die Thematik der kindlichen Resilienzentwicklung bekannt?
- In welcher Form ist eine psychoedukative Intervention zu dieser Thematik in Ihrer Unternehmerfamilie möglich?

(4) Proaktive Kommunikation ist die Grundlage für die kindliche Resilienzentwicklung in Unternehmerfamilien

Analog zu einer professionellen psychoedukativen Beratung der Unternehmerfamilien muss es für jedes Familienmitglied möglich sein, proaktiv über die Thematik der Resilienzentwicklung in Unternehmerfamilien zu sprechen. Dies bedeutet, dass es kein Tabuthema sein darf, über familienspezifische Belastungen, Sorgen und Ängste, d. h. über die individuellen Risikofaktoren, zu sprechen und die eigenen Emotionen zu diesen zu äußern.

Kleve (2021, 5) betont, dass das Miteinander-Sprechen, das Reden und Zuhören hilft, dass sich die Beteiligten und die Familie als Ganzes besser verstehen. Bei der Ausbildung von Resilienz und speziell bei den entsprechenden Risikofaktoren geht es um individuelle Belastungen und Herausforderungen. Insbesondere hierbei ist ein methodisches und professionelles Arbeiten mit der familieninternen Kommunikation sinnvoll (vgl. Kleve 2021, 5).

Eine klare und offene Kommunikation, die jeden gleich stark miteinbezieht, muss in der gesamten Unternehmerfamilie möglich sein. So können Einstellungen, Erwartungen, Gefühle, Emotionen und Sichtweisen aller einen Raum finden. Neben einer solchen professionellen Kommunikation ist auch die so genannte Metakommunikation, also die Kommunikation über die Kommunikation, eine Selbstreflexionskompetenz, die für Unternehmerfamilien von besonderer Bedeutung ist (Kleve 2021, 7).

Reflexionsfragen zur kindlichen Resilienz in Unternehmerfamilien

- Wie offen können Sie in Ihrer Unternehmerfamilie über belastende Situationen etc. sprechen?
- Hat in Ihrer Unternehmerfamilie jedes Mitglied die gleichen Möglichkeiten, seine Einstellungen, Erwartungen, Gefühle, Emotionen und Sichtweisen zu kommunizieren?
- Welche Bedingungen kann Ihre Unternehmerfamilie schaffen, damit eine proaktive Kommunikation möglich wird?

- (5) Die Schutzfaktoren variieren je nach Mentalem Modell der Unternehmerfamilie

In Unternehmerfamilien sind nach Rösen, v. Schlippe & Gimeno (2012, 96–98) zumeist vier Grundtypen von Mentalen Modellen aufzufinden. Diese beschreiben immer wieder vorzufindende Denkmodelle, wie das Familienunternehmen zu führen ist. Zu unterscheiden sind die patriarchalische Logik (die Organisationsstruktur ist auf eine Person ausgerichtet), die Logik der professionellen Unternehmerfamilie (das Unternehmen wird als professionelles Team gemeinsam geführt), die Logik der aktiven Eigentümerfamilie (es gibt eine externe Unternehmensführung, die Familienmitglieder fühlen sich als Verantwortliche für die Steuerung) sowie die Logik der Investorenfamilie (das Familienvermögen wird gemeinsam gemanagt und maximiert; es besteht keine traditionelle Verbindung zu einem Familienunternehmen) (Rösen, v. Schlippe & Gimeno 2012, 96–98; für eine detaillierte Darstellung siehe auch Kapitel 2.4).

In diesen jeweiligen Mentalen Modellen der Unternehmerfamilien sind unterschiedliche Schwerpunkte der einzelnen Schutzfaktoren vorzufinden (siehe hierzu Kapitel 5.7.1, Tabelle 10). Es wird deutlich, dass nicht alle Unternehmerfamilientypen gleich stark von der Beeinflussung der individuellen Resilienz-

entwicklung betroffen sind. Je nach Mentalem Modell muss folglich der Fokus auf unterschiedliche Themenschwerpunkte gelegt werden (bspw. bei einer psychoedukativen Beratung – siehe These 3). Nur durch diese Differenzierung ist eine individuelle Förderung der kindlichen Resilienzentwicklung möglich.

Reflexionsfragen zur kindlichen Resilienz in Unternehmerfamilien

- Welchem Mentalen Modell der Unternehmerfamilien ordnen Sie Ihrer Unternehmerfamilie zu?
- Welche Schutzfaktoren, die diesem Modell zugeordnet werden können, treffen auch auf Ihre Unternehmerfamilie zu?

8 Schlussbetrachtung

Die einleitend aufgeführte Biografie von Sigrid Rausing (2018) und die dramatischen Entwicklungen in ihrer Unternehmerfamilie richten den Blick auf die besonderen Herausforderungen, denen Kinder und Jugendliche aus Unternehmerfamilien in ihrem Sozialisationskontext ausgesetzt sind (vgl. Kapitel 1.2). Es wird deutlich, dass neben allen Vorteilen auch ein großes Risiko mit dem Aufwachsen im Kontext einer Unternehmerfamilie verbunden sein kann. Diese Herausforderungen und Risiken wurden in der hier vorliegenden Studie untersucht: Welche Herausforderungen und Risiken bestehen und wie kann diesen mit systemspezifischen Schutzfaktoren entgegengewirkt werden?

8.1 Zusammenfassung

Die Theorie der Familienunternehmen und der Unternehmerfamilien (vgl. Kapitel 2) ist seit den 1990er Jahren in den Fokus der systemtheoretischen Forschung gerückt und wird interdisziplinär beleuchtet (Kleve 2017a, 225). Ein Familienunternehmen definiert sich durch den maßgeblichen Einfluss der Familie auf die Politik des Unternehmens (Wimmer et al. 2005, 19–20). Die Entwicklung des Unternehmens ist somit durch den Einfluss einer oder mehrerer Familien geprägt, in deren Besitz es sich befindet (Rüsen 2017, 18). Die Unternehmerfamilie hingegen kann als eine Familie definiert werden, die im Besitz eines Unternehmens ist und deren (leitende) Familienmitglieder einen bestimmten Einfluss auf die Geschäftspolitik dieses Unternehmens haben (Groth & Vater 2009, 80). Die Unternehmerfamilie bildet aus direkt verwandten Familienmitgliedern ein Familiensystem, dessen Entwicklung durch den gemeinsamen Besitz eines Unternehmens geprägt wird (Rüsen 2017, 19). Hierdurch entstehen Besonderheiten in der Familiendynamik (Simon 2005) und in ihrem Alltag (Groth & Vater 2009, 80). Dies liegt daran, dass die beiden unterschiedlichen Systemtypen der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens aneinander gebunden sind (Groth & Vater 2009, 80). Durch die Überschneidung dieser

beiden Systeme werden zwei Kulturen miteinander vereint: Der private Raum und die familiären Beziehungen sowie geschäftlichen Anforderungen treffen aufeinander (Kleve 2017c, 294). Dies hat spezifische Konsequenzen für die Familiendynamik: Es entstehen individuelle soziale und psychische Anforderungen für die einzelnen Familienmitglieder (Simon 2005, 36–37).

In den letzten Jahren wird verstärkt die hinter dem Unternehmen stehende Familie betrachtet, da ihr maßgeblich der Erfolg dieses Unternehmenstypus zugeschrieben wird (Rüsen 2017, 3–4). Rüsen (2017, 4) schreibt der Unternehmerfamilie sowohl die »Kraft des Erhalts und der Weiterentwicklung des Unternehmens« als positiven Faktor als auch »seine Selbstzerstörung« als negativen Faktor zu. Diese beiden konträren Einflussfaktoren veranschaulichen, dass die Familie selbst immer gleichermaßen Risiko und Ressource für das Unternehmen darstellen kann. Ähnlich verhält es sich mit der Sozialisation in einer Unternehmerfamilie. Die Bedingungen, die in einem solchen Familiensystem vorherrschen, können immer eine besondere Herausforderung darstellen wie auch eine besondere Ressource für die weitere Entwicklung bilden. In der Resilienzforschung spricht man hierbei von Risiko- und Schutzfaktoren (vgl. Opp, Fingerle & Suess 2020; Welter-Enderlin & Hildenbrand 2016; Fröhlich-Gildhoff und Rönnau-Böse 2011).

Die individuelle Resilienz bildet sich im Verlauf des Sozialisationsprozesses, d. h. dem »Prozess der Entstehung und Entwicklung der menschlichen Persönlichkeit in wechselseitiger Abhängigkeit von der gesellschaftlich vermittelten sozialen und dinglich-materiellen Umwelt« (Hurrelmann 2006, 70; vgl. Kapitel 3.2). Gesellschaftliche Normen und Werte werden während der Sozialisation übernommen und es wird sich an die soziale Umwelt angepasst (Hurrelmann & Bauer 2015, 11). Diesem passiven Prozess steht die aktive Erziehung gegenüber. Hierbei findet eine zielorientierte Handlung statt, bei der durch Interaktion und Kommunikation eine autonome Persönlichkeit herausgebildet werden soll (Jacob & Zeddies 2020, 9). Aufgrund der strukturellen Kopplung, d. h. der Tatsache, dass eine Unternehmerfamilie sowohl Familie als auch Unternehmen ist, entstehen systemspezifische Sozialisationsbedingungen (vgl. Caspary 2018). So werden beispielsweise Erziehung, familiäre Beziehungen, familieninterne Kommunikation, Rollen, Normen und Werte von der Präsenz des Familienunternehmens beeinflusst und machen die Sozialisation von Kindern und Jugendlichen aus Unternehmerfamilien für Forschung und Praxis besonders bedeutsam.

Die kindliche Resilienzentwicklung in dem hier beschriebenen Sozialisationsprozess in einer Unternehmerfamilie wurde bisher nicht erforscht. Resilienz ist in ihrer Ursprungsdefinition die Fähigkeit, trotz widriger Lebensumstände im Kindes- und Jugendalter keine psychischen Schäden zu entwickeln. Sie ist somit die individuelle Widerstandsfähigkeit gegenüber Risikofaktoren (Niebank & Petermann 2002, 83; Kapitel 4.1). Resilienz ist als variabler und kontextabhängiger

Prozess über die gesamte Lebensspanne hinweg zu verstehen (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 9). Die Grundlage dafür bildet sich bei Kindern und Jugendlichen während der Sozialisation in einem Interaktionsprozess zwischen Individuum und Umwelt (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse 2011, 10). Die individuelle Resilienzentwicklung im System der Unternehmerfamilie erscheint durch die besondere Sozialisation der Kinder und Jugendlichen von hoher Bedeutung, da hier andere Risiko- und Schutzfaktoren vorliegen können als bei Nicht-Unternehmerfamilien.

Um dies wissenschaftlich prüfen zu können und die in Kapitel 5.1 dargestellte Forschungsfrage (»Inwiefern beeinflusst die spezifische Sozialisation von Unternehmerkindern ihre individuelle Resilienzentwicklung«) empirisch untersuchen zu können, wurde im Rahmen der qualitativen Sozialforschung die Methodik des narrativen Interviews gewählt. Es wurden Gespräche mit zwölf Mitgliedern aus Unternehmerfamilien geführt, in denen die Interviewpartner aufgefordert wurden zu schildern, wie sie es erlebt haben, als Unternehmerkind aufzuwachsen. Zu den Transkriptionen dieser Interviews konnten weitere sechs Interviewtranskriptionen, die am Wittener Institut für Familienunternehmen zu Themen rund um die Unternehmerfamilie geführt wurden, zur Auswertung hinzugezogen werden, sodass insgesamt ein sehr heterogenes Sample entstehen konnte. Allen Interviews gemein ist, dass sich die Familienunternehmen in der mindestens zweiten Generation befanden, sodass bereits frühkindliche Erfahrungen und Wahrnehmungen geschildert werden konnten. Durch eine strukturierte Auswertung (qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring; vgl. Mayring 2015) wurden systemspezifische Sozialisationsbedingungen herausgearbeitet, welche die kindliche Resilienz sowohl positiv als auch negativ beeinflussen können. Die Analyse dieser Daten erlaubt es, eine Aussage darüber zu treffen, welche resilienzbeeinflussenden Bedingungen in Unternehmerfamilien vorherrschen und wie konstruktiv mit diesen umgegangen werden könnte.

Die Ergebnisse des hier aufgeführten Forschungsprojektes zeigen, dass Schutz- und Resilienzfaktoren in Unternehmerfamilien systemspezifisch beeinflusst werden und dass zusätzlich Schutz- und Risikofaktoren vorliegen können, die nur speziell in diesem besonderen Familiensystem auftreten (vgl. Tabelle 6). Durch dieses systemspezifische Auftreten von resilienzbeeinflussenden Faktoren kann davon ausgegangen werden, dass bei Kindern und Jugendlichen aus Unternehmerfamilien eine individuelle Resilienzentwicklung vorliegt, die auf die besondere Sozialisation in diesem Familiensystem zurückzuführen ist. Neben der Beeinflussung der empirisch belegten Schutz- und Resilienzfaktoren nach Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse (2011) sind vor allem die in dieser Arbeit herausgearbeiteten Faktoren, die speziell die individuelle Resilienz von Kindern und Jugendlichen aus Unternehmerfamilien beeinflussen, zu benennen: (1) Vorgelebtes, Werte und Traditionen, (2) Nachfolgethematik, (3) Ver-

antwortung und Erwartungen, (4) Unabhängigkeit und Abhängigkeit, (5) Korrelation von Unternehmensname und Familienname, (6) Alltagspräsenz und die Rolle des Familienunternehmens innerhalb der Familie, (7) Bildungschancen und Erfahrungsmöglichkeiten sowie (8) (unternehmerisches) Netzwerk. Des Weiteren ist zu betonen, dass aufgrund der Unterschiedlichkeit der Unternehmerfamilien, basierend auf den Mentalen Modellen nach Rösen, v. Schlippe & Gimeno (2012), die einzelnen Faktoren unterschiedlich präsent sind (vgl. Tabelle 10). Diese Tatsache muss in der praktischen Arbeit mit und der Beratung von Unternehmerfamilien berücksichtigt werden. So ist eine anfängliche Zuordnung zu den Mentalen Modellen von Vorteil, da so individuell auf das jeweilige Familiensystem eingegangen und die kindliche Resilienzentwicklung bestmöglich unterstützt werden kann.

8.2 Fazit und Ausblick

»Resilienz hilft uns zu überleben.« (Rausing 2018, 75) So verdeutlicht Sigrid Rausing in ihrer Autobiografie die Wirkung der individuellen Resilienz und stellt, wie einleitend beschrieben, sehr deutlich die Herausforderungen des Aufwachsens in einer Unternehmerfamilie dar. Durch die hier vorliegende Arbeit kann aufgezeigt werden, welche Sozialisationsbedingungen in einem solchen Familiensystem ein Risiko und/oder eine Ressource darstellen könnten und wie mit diesen produktiv, im Sinne einer psychisch gesunden Entwicklung umgegangen werden könnte. Durch die Bewusstseinserschaffung über die hier vorliegende Thematik sollen Unternehmerfamilien sensibilisiert werden, um ihre Kinder bestmöglich in ihrer Entwicklung begleiten zu können. Basis hierfür sind die eigenen Erfahrungen, die in den narrativen Interviews retrospektiv betrachtet wurden. Die subjektive Interpretation dieser Erfahrungen und das im Lebensverlauf gewonnenen Wissen formen den Umgang mit der nächsten Generation: *»Also wir haben das initiiert. [...] Wir wollten nicht, dass ich den Kindern die Firma zeige.«* (Interview 12, Absatz 22).

Sowohl die Sozialisation als auch die Resilienzentwicklung finden über die gesamte Lebensdauer hinweg statt (vgl. Hurrelmann & Bauer 2015, 128–143; Kapitel 3.2). Wustmann (2004, 28) bezeichnet die Resilienz als »dynamischen Anpassungs- und Entwicklungsprozess«, durch den sich die individuelle Widerstandsfähigkeit im Lebensverlauf immer wieder verändert (vgl. Kapitel 4.1). Beides ist somit kein Prozess, der nach der Jugend abgeschlossen ist. Dies ist eine Tatsache, die auch in den Interviews deutlich wird und die Annahme verstärkt, dass eine psychoedukative Aufklärung von großer Bedeutung für einen psychisch gesunden Umgang mit den Herausforderungen eines Familienunternehmens ist.

Die durchgeführte Untersuchung macht deutlich, dass die »Lebensgeschichte als Ressourcenpool« (Hölzle 2011a, 45) genutzt werden kann. Hölzle (2011a, 45) betont, dass durch die Erinnerung an gelungenes Bewältigen von Aufgaben und Herausforderungen in Kindheit und Jugend die persönliche Selbstwirksamkeit gestärkt wird. Zudem werden die eigenen Potenziale und Ressourcen intensiver wahrgenommen und auf aktuelle sowie zukünftige Aufgaben und Herausforderungen übertragen. Lernen Kinder und Jugendliche aus Unternehmerfamilien früh, mit den Anforderungen eines Familienunternehmens umzugehen, und erleben sie deren positive Bewältigung bei den eigenen Eltern, fällt es ihnen im späteren Lebensverlauf leichter, mit den spezifischen Herausforderungen und Aufgaben eines Familienunternehmens und einer Unternehmerfamilie umzugehen. Die Bewusstseinsstärkung über diese Aspekte auf Elternebene kann ihnen den Resilienzstärkenden Umgang mit der Nachfolgeneration erleichtern, denn der elterliche Umgang mit dem Unternehmen hat einen unmittelbaren Einfluss auf das Verhältnis der Kinder zum Familienunternehmen: *»Also wir sind da eigentlich auch recht behütet diesbezüglich aufgewachsen. Deshalb sind wir aber vielleicht auch beide, haben wir dann gesagt, okay, wir machen das, ne?«* (Interview 3, Absatz 66).

Die generationsübergreifende Weitergabe von Erfahrungen, der familiäre Einfluss im Sozialisationskontext sowie die in Kapitel 4.2 erläuterte Familienresilienz machen deutlich, dass die hier untersuchte Thematik nicht nur die Kinder und Jugendlichen aus Unternehmerfamilien betrifft, sondern im Gesamtzusammenhang das komplette Familiensystem betrachtet werden muss. Der Einbezug aller Beteiligten steigert somit den Erfolg psychoedukativer Beratung.

Wie in Kapitel 5.7.2 erläutert, bildet diese Arbeit eine Grundlage für weitere Forschung im Bereich der Resilienzentwicklung in Unternehmerfamilien; beispielsweise könnten Themen rund um die sich stetig verändernden gesellschaftlichen Einflüsse während der Sozialisation und folglich die Bedeutung für die individuelle Resilienzentwicklung fokussiert werden. Basis hierfür könnte die von Peter Gross (1994) beschriebene Multioptionsgesellschaft sein, die kritisch die immer mehr werdenden Möglichkeitsoptionen in der Gesellschaft hinterfragt. Zudem könnten die einzelnen Unternehmerfamilien Modelle (»Mentale Modelle« vgl. Kapitel 2.4) explizit betrachtet und die hier vorzufindenden Schutz- und Risikofaktoren konkreter erläutert werden. Weitere Möglichkeiten wären die Fokussierung auf die einzelnen Altersklassen, die Gewichtung der einzelnen Schutz- und Resilienzfaktoren sowie eine langfristige wissenschaftliche Begleitung von Kindern und Jugendlichen im Entwicklungsprozess.

Zudem könnte das in den Kapiteln 5.4 und 5.7.2 aufgegriffene Ungleichgewicht zwischen der Haltung der Interviewpartner gegenüber dem Familienunternehmen in einer zusätzlichen Studie ausgeglichen werden. Hier wäre es

denkbar, ausschließlich mit Mitgliedern aus Unternehmerfamilien zu sprechen, die sich aktiv gegen das Unternehmen gewendet haben, es nicht geschafft haben, sich in die Unternehmerfamilie zu integrieren, oder gar massive psychische Probleme aufgrund der familiären Zugehörigkeit haben (siehe hierzu vergleichend Kapitel 1.2). Eine solche anknüpfende Erhebung könnte die Risikofaktoren der Sozialisation in einer Unternehmerfamilie fokussiert herausarbeiten und die hier vorliegende Studie erweitern und ergänzen.

Des Weiteren könnte die ebenfalls in Kapitel 5.7.2 aufgeführte Limitation der Ergebnisse durch die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) in einer weiterführenden Erhebung ausgeglichen werden. Aufgrund der in dieser Studie durchgeführten Kategorienbildung und der damit verbundenen Spaltung der Daten ist eine personenbezogene Biografieanalyse mit dem vorliegenden Interviewmaterial nicht mehr möglich. Eine solche Analyse des vorhandenen Datensatzes, wie bspw. nach Schütze (1983), könnte weitere Ergebnisse zu der Thematik rund um die Resilienzentwicklung in einer Unternehmerfamilie sichern und die in dieser Arbeit aufgezeigten Ergebnisse erweitern.

Trotz der vielfältigen Anwendungsgebiete und der transdisziplinären Verwendung des Resilienzbegriffs darf eine natürliche Grenze nicht überschritten werden. So wird beispielsweise die subjektivistische Sichtweise der Resilienz von Wissenschaftlern vielfach kritisiert (vgl. Karidi, Schneider & Gutwald 2018; Blum & Gutwald 2018; Ungar et al. 2013). Kinder wie Erwachsene können nicht widerstandsfähig gegenüber jedweder Situation gemacht werden. Es muss neben der Fokussierung auf das Individuum auch in den Blick genommen werden, was bei bestehenden Belastungen an der Grundbedingung bzw. den Umständen geändert werden kann, um diese zu verringern (Rönnau-Böse & Fröhlich-Gildhoff 2020, 26). Franke (2006, 175) betont, dass es in der Resilienzforschung ausschließlich darum geht herauszufinden, »welche Kinder in einer ihre Bedürfnisse missachtenden Welt dennoch bereit und in der Lage sind, sich den Normen der Welt anzupassen«. Es darf also nicht der Eindruck entstehen, dass in dieser Arbeit und in der praktischen Arbeit mit Unternehmerfamilien ausschließlich auf Stärken, Ressourcen und Schutzfaktoren eingegangen werden darf oder soll. Gefühle wie Angst, Trauer, Überforderung oder Schmerz ebenso wie Dysfunktionalitäten haben immer eine Berechtigung und müssen thematisiert werden (Rönnau-Böse & Fröhlich-Gildhoff 2020, 26). Resilienz bildet sich nur aus einem Zusammenspiel dieser beiden Pole. Aus diesem Grund müssen auch in Bezug auf das System der Unternehmerfamilie immer sowohl Risiko- als auch Schutzfaktoren betrachtet werden, damit nicht eine einseitige Theoriebildung stattfindet.

Für Unternehmerfamilien konkret bedeutet dies, dass die Nachfolgenerationen nicht bedingungslos für die Herausforderungen eines Familienunternehmens und die Sozialisationsbedingungen in diesem Familiensystem stark gemacht werden sollen, sondern bei einer konkreten Belastung auch die äußeren

Umstände angepasst werden müssen. Es muss, wie Ungar et al. (2013, 4) betonen, auch die Bedeutung der für die Kinder und Jugendlichen verfügbaren Ressourcen hervorgehoben werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Thematik der kindlichen Resilienz eine generationenübergreifende Aufgabe ist und die Nachfolger in Unternehmerfamilien über die gesamte Lebensspanne hinweg begleitet. Wie Hermann Hesse (1976, 111) in dem dieser Arbeit vorangestellten Zitat bemerkt, ist es folglich auch in dem Familiensystem der Unternehmerfamilie von großer Bedeutung, nicht vollkommen zu vergessen und zu verlernen »*was ein Kind ist, wie es lebt, arbeitet, spielt, denkt, was ihm lieb und leid ist*«, um dieses so bedeutende, fundamentale Wissen dann an die nächste Generation weiterzugeben und ihr ein psychisch gesundes Leben ermöglichen zu können.

Literatur

- Ables, H. (1993). Jugend vor der Moderne. Soziologische und psychologische Theorien des 20. Jahrhunderts. Opladen: Leske und Budrich.
- Ahnert, L. (2013). Entwicklungs- und Sozialisationsrisiken bei jungen Kindern. In: Fried, L. & Roux, S. (Hrsg.). Handbuch Pädagogik der frühen Kindheit. Berlin: Cornelsen, 75–85.
- Allert, T. (1998). Die Familie. Fallstudien zur Unverwüstlichkeit einer Lebensform. Berlin: De Gruyter.
- Anderson, R. C. & Reeb, D. M. (2003). Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58 (3), 1301–1328.
- Bauer, B. (2011). Das narrative Interview als Weg zum biografischen Verstehen studierender MigrantInnen am Beispiel eines Projektstudienangebotes. In: Hölzle, C. & Jansen, I. (Hrsg.). Ressourcenorientierte Biografiearbeit. Grundlagen – Zielgruppen – Kreative Methoden. 2., durchges. Aufl., 209–222.
- Baumeister, R. F. & Tierney, J. (2019). Die Macht der Schlechten. Nicht mehr schwarzsehen und gut leben. Frankfurt a. M./New York: Campus.
- Baus, K. (2003). Die Familienstrategie. Wie Familien ihre Unternehmen über Generationen sichern. Wiesbaden: Gabler.
- Baus, K. (2008). Zwischen Solidarität und Wettbewerb. Geschwister in Familienunternehmen. Stuttgart: Kirsten-Baus-Institut für Familienstrategien.
- Berking, M. (2010). Training emotionaler Kompetenzen. 2., aktual. Ausgabe. Heidelberg: Springer.
- Birley, S., Ng, D. & Godfrey, A. (1999). The Family and the Business. *Long Range Planning* 32, 598–608.
- Blum, C. & Gutwald, R. (2018). Gute Arbeit, resiliente Arbeit? Psychische Belastungen im Arbeitskontext aus Sicht des Capability Ansatzes. In: Karidi, M., Schneider, M. & Gutwald, R. (Hrsg.). Resilienz. Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation. Wiesbaden: Springer, 159–176.
- Bohnsack, R. (2014). Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden. 9. überarb. und erw. Aufl. Opladen: Barbara Budrich.
- Boss, P. (2006). Loss, trauma and resilience: Therapeutic work with ambiguous loss. New York: Norton.
- Broer, E., Ernst, C., Huber, S., Kirchdörfer, R., Peters, B., Rotfuß, W., Schmidt, S., Schröder, M. & Westerheide, P. (2008). Kurzfassung: Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen, Abschlussbericht für das Bundes-

- ministerium für Wirtschaft und Technologie. In: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH, Mannheim.
- Brüsemeister, T. (2008). *Qualitative Forschung. Ein Überblick. 2., überarb. Auflage.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Calabrò, A., Minichilli, A., Amore, M. D. & Brogi, M. (2018). The courage to choose! Promigenture and leadership succession in family firms. *Strategic Management Journal, 39* (7), 2014–2035.
- Caspary, S. (2014). Forschungsleistung der Nachfolgeliteratur zu Familienunternehmen – eine Analyse deutschsprachiger Bücher. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 62* (2), 153–182.
- Caspary, S. (2018). *Das Familienunternehmen als Sozialisationskontext für Unternehmerkinder.* Wiesbaden: Springer.
- Cravotta, S. (2010). Managementstrukturen in älteren deutschen Familienunternehmen (verarbeitendes Gewerbe). Eine bundesweite Recherche des Wittener Instituts für Familienunternehmen. *WIFU Working Paper Series Nr. 6*, Witten/Herdecke.
- Dinkel-Sieber, S. (2016). Resilienz in Familien mit krankem Elternteil. In: Welter-Enderlin, R. & Hildenbrand, B. (Hrsg.). *Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände. 5. Aufl.* Heidelberg: Carl-Auer, 106–120.
- Doblinger, S. & Becker-Stoll, F. (2020). Resilienz im Übergang vom Kindergarten in die Schule. In: Opp, G., Fingerle, M. & Suess, G. (Hrsg.). *Was Kinder stärkt. Erziehung zwischen Risiko und Resilienz. 4., neu bearb. Aufl.* München: Ernst Reinhardt, 108–127.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitung und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 8., Auflage.* Marburg. Verfügbar unter: www.audiotranskription.de/downloads#praxisbuch [letzter Zugriff: 13.01.2021].
- Durkheim, E. (1973). *Erziehung, Moral und Gesellschaft.* Neuwied: Suhrkamp.
- Ecarius, J., Eulenbach, M., Fuchs, T. & Walgenbach, K. (2011). *Jugend und Sozialisation.* Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ecarius, J., Köbel, N. & Wahl, K. (2011). *Familie, Erziehung und Sozialisation.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Endrweit, G. (2015). *Empirische Sozialforschung. Wissenschaftstheoretische Grundlagen.* Konstanz: UVK.
- Erdmann, C. (1999). *Unternehmer und Nachfolger. Die Entstehung von Nachfolgebereitschaft.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Erikson, E. H. (1973). *Identität und Lebenszyklus.* Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Fiedler, P. (2011). Persönlichkeitsstörungen. In: Wittich, H.-U. & Hoyer, J. (Hrsg.). *Klinische Psychologie und Psychotherapie. 2. überarb. und erw. Aufl.* Berlin: Springer Medizin, 1101–1124.
- Frank, H. & Hasenzagl, R. (2005). Die Nachfolge in Familienunternehmen aus systemischer Sicht. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 24* (4), 34–45.
- Frank, H., Lueger, M., Nosé, L. & Suchy, D. (2010). The concept of »Familianness«. Literature review and systems theory-based reflections. *Journal of Family Business Strategy, 1* (3), 199–130.
- Frank, A. (2006). *Modelle von Gesundheit und Krankheit.* Bern: Huber.
- Fröhlich-Gildhoff, K. & Rönnau-Böse, M. (2011). *Resilienz. 2., durchges. Aufl.* München: Ernst Reinhardt.
- Gabriel, T. (2005). Resilienz. Kritik und Perspektiven. *Zeitschrift für Pädagogik 51*, 207–217.

- García-Álvarez, E., López-Sintas, J. & Saldana Gonzalvo, P. (2002). Socialization patterns of successors in first- to second generation family businesses. *Family Business Review*, 15 (3), 189–203.
- Gerarts, K (2015). Familiäre Erziehung aus Kindersicht. Eine qualitative Studie unter Berücksichtigung von Macht in der generationalen Ordnung. Wiesbaden: Springer.
- Geulen, D. (1977). Das vergesellschaftete Subjekt. Zur Grundlegung der Sozialisations-
theorie. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 4. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Gläßer, U. & Kirchhoff, L. (2017). Die Studienserie »Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft«. Ein facettenreiches Langzeitprojekt handlungsorientierter Wissenschaft. In: Kriegel-Schmidt, K. (Hrsg.). Mediation als Wissenschaftszweig. Im Spannungsfeld von Fachexpertise und Interdisziplinarität. Wiesbaden: Springer VS, 299–308.
- Gross, P. (1994). Die Multioptionengesellschaft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Groth, T. & Schlippe, A. v. (2012). Die Formen der Unternehmerfamilie – Paradoxiebewältigung zwischen Entscheidung und Bindung. *Familiendynamik*, 37 (4), 2–11.
- Groth, T. & Vater, G. (2009). Die Familie im Familienunternehmen. In: Rösen, T. A., Schlippe, A. v., & Groth, T. (Hrsg.). Familienunternehmen: Exploration einer Unternehmensform. Lohmar: Eul, 73–91.
- Häder, M. (2015). Empirische Sozialforschung. Eine Einführung. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Halter, F. A. (2009). Familienunternehmen im Nachfolgeprozess. Die Emotionen des Unternehmers. Lohmar und Köln: Josef Eul.
- Hawley, D. R. & DeHaan, L. (1996). Towards a definition of family resilience: Integrating life-span and family perspectives. *Family Process* 35, 283–298.
- Hesse, H. (1976). Kindheit des Zauberers. Frankfurt a.M.: Insel.
- Hildenbrand, B. (2002). Familienbetriebe als »Familien eigener Art...«. In: Simon, F. (Hrsg.). Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, 115–144.
- Hildenbrand, B. (2016). Resilienz in sozialwissenschaftlicher Perspektive. In: Welter-Endlerlin, R. & Hildenbrand, B. (Hrsg.). Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände. 5. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer, 22–29.
- Hölzle, C. (2011a). Gegenstand und Funktion von Biografiearbeit im Kontext Sozialer Arbeit. In: Hölzle, C. & Jansen, I. (Hrsg.). Ressourcenorientierte Biografiearbeit. Grundlagen – Zielgruppen – Kreative Methoden. 2., durchges. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 31–54.
- Hölzle, C. (2011b). Bedeutung von Ressourcen und Kreativität für die Bewältigung biografischer Herausforderungen. In: Hölzle, C. & Jansen, I. (Hrsg.). Ressourcenorientierte Biografiearbeit. Grundlagen – Zielgruppen – Kreative Methoden. 2., durchgesehene Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 71–86.
- Hurrelmann, K. (2006). Einführung in die Sozialisationstheorie. 9. Auflage. Weinheim: Beltz.
- Hurrelmann, K. (2012). Bachelor/Master: Sozialisation. Weinheim: Beltz.
- Hurrelmann, K. & Bauer, U. (2015). Einführung in die Sozialisationstheorie. Das Modell der produktiven Realitätsverarbeitung. 11. Auflage. Weinheim: Beltz.

- Hurrelmann, K. & Quenzel, G. (2013). Lebensphase Jugend. Eine Einführung in die sozialwissenschaftliche Jugendforschung. 12., korr. Aufl. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Imber-Black, E. (2016). Wird es schlimmer, wenn man drüber spricht? Resilienz angesichts einer lebensbedrohlichen Krankheit. In: Welter-Enderlin, R. & Hildenbrand, B. (Hrsg.). Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände. 5. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer, 96–105.
- Jacob, A. & Zeddies, R. (2020). Elterliche Erziehung. Verstehen – Beschreiben – Unterstützen. Ein Arbeitsbuch. Stuttgart: Kohlhammer.
- Jansen, I. (2011). Biografie im Kontext sozialwissenschaftlicher Forschung und im Handlungsfeld pädagogischer Biografiearbeit. In: Hölzle, C. & Jansen, I. (Hrsg.). Ressourcenorientierte Biografiearbeit. Grundlagen – Zielgruppen – Kreative Methoden. 2., durchgesehene Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 17–30.
- Jensen, M., Hoffmann, G., Spreitz, J. & Sadre Chirazi-Stark, M. (2014). Diagnoseübergreifende Psychoedukation. Ein Manual für Patienten- und Angehörigengruppen. 2., überarb. und erw. Aufl. Köln: Psychiatrie.
- Jungbauer, J. (2014). Familienpsychologie kompakt. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Weinheim: Beltz.
- Kaiser, R. (2014). Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Wiesbaden: Springer.
- Karidi, M., Schneider, M. & Gutwald, R. (2018). Resilienz. Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation. Wiesbaden: Springer.
- Kempert, W. (2008). Praxishandbuch für die Nachfolge im Familienunternehmen: Leitfaden für Unternehmer und Nachfolger. Wiesbaden: Gabler.
- Kirchhoff, L. & Schroeter, K. (2006). Lehrmodul 4: Mediationswissenschaft? Zwischen Wissenschaftstheorie und Pragmatismus. *Zeitschrift für Konfliktmanagement*, 56–59.
- Klein, S. B. (2004). Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Klein, S. B. (2010). Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen. 3. Auflage. Köln: Josef Eul.
- Kleve, H. (2017a). Das Tetralemma der Unternehmerfamilie. Skizze eines systemischen Forschungsprogramms. *systeme*, 4/2017, 224–243.
- Kleve, H. (2017b). Verlust und Wiedergewinn des Möglichkeitssinns. Familienstrategische Pfadabhängigkeit aus systemtheoretischer Perspektive. *FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie*, 5/2017, 172–176.
- Kleve, H. (2017c). System Compliance in Unternehmerfamilien. Konfliktprävention durch Beachtung elementarer Systemregeln. *Konfliktdynamik*, 4/2017, 294–300.
- Kleve, H. (2018). Die Organisation des Familiennetzwerks. Management großer Unternehmerfamilien als Ermöglichung von Reziprozität – Eine Theorieskizze. *FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie*, 2/2018, 44–49.
- Kleve, H. (2019). Die Unternehmerfamilie der Gesellschaft. Funktion, Code und Medium eines ungewöhnlichen Sozialsystems. In: Kleve, H. & Köllner, T. (Hrsg.). Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS, 279–300.
- Kleve, H. (2020). Die Unternehmerfamilie. Wie Wachstum, Sozialisation und Beratung gelingen. Heidelberg: Carl-Auer.

- Kleve, H. (2021). Praxisleitfaden. Kommunikation in der Unternehmerfamilie. Methode professioneller Gesprächsführung: Für ein gelingendes Verstehen. Witten: WIFU-Praxisleitfaden.
- Kleve, H. & Köllner, T. (2019). Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS.
- Kleve, H., v. Schlippe, A. & Rüsen, T. (2018). Unternehmerfamilie 3.0. die besondere Qualität sozialer Familiennetzwerke. *OrganisationsEntwicklung*, 04/2018, 52–58.
- Kleve, H., v. Schlippe, A. & Rüsen, T. (2019). Die »verdreifachte Familie«. Dynastische Unternehmerfamilien als Familie, Organisation und Netzwerk – Skizze einer Theorieerweiterung. In: Kleve, H. & Köllner, T. (Hrsg.). Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS, 249–266.
- Kryspin-Exner, I. (2013). Fertigungs- und funktionsorientierte Beratung sowie Psychoedukation. In: Nestmann, F., Engel, F. & Sickendiek, U. (Hrsg.). Das Handbuch der Beratung. Band 3: Neue Beratungswelten. Tübingen: dgvt, 1469–1481.
- Küstners, I. (2009). Narrative Interviews. Grundlagen und Anwendungen. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Laucht, M., Schmidt, M. H. & Esser, G. (2000). Risiko- und Schutzfaktoren in der Entwicklung von Kindern und Jugendlichen. *Frühförderung interdisziplinär* 3, 97–108.
- Lamnek, S. (2005). Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. München: Beltz.
- Lanfranchi, A. (2016). Resilienzförderung von Kindern bei Migration und Flucht. In: Welter-Enderlin, R. & Hildenbrand, B. (Hrsg.). Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände. 5. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer, 121–140.
- Lenz, A. (2014). Kinder psychisch kranker Eltern – Risiken, Folgen und Herausforderungen für die Jugendhilfe. *Jugendhilfe* 52 (3), 166–175.
- Lenz, A. (2017). Kinder psychisch erkrankter Eltern – Risiken, Belastungen und Schutzfaktoren. *Jugendhilfe* 55 (4), 323–330.
- Loehlin, J. C. (1992). Genes and environmental in personality development. Newbury Park, CA: Sage.
- Lösel, F. & Bender, D. (2008). Von generellen Schutzfaktoren zu spezifischen protektiven Prozessen. Konzeptuelle Grundlagen und Ergebnisse der Resilienzforschung. In: Opp, G. & Fingerle, M. (Hrsg.). Was Kinder stärkt: Erziehung zwischen Risiko und Resilienz. 3. Aufl. München: Reinhardt, 57–78.
- Lueger, M., Frank, H. & Korunka, C. (2018). Die Unternehmerfamilie im Kontext ihres Familienunternehmens. Wien: facultas.
- Luhmann, N. (1988). Sozialesystem Familie. *System Familie* (1), 75–91.
- Lukesch, H. (1996). Leitbilder in der Familienerziehung. In: Vaskovics, L. A. & Lipinski, H. (Hrsg.). Familiäre Lebenswelten und Bildungsarbeit. Interdisziplinäre Bestandsaufnahme 1. Opladen: Leske + Budrich, 153–184.
- Luther, S. S. & Zelazo, L. B. (2003). Research on resilience: An integrative review. In: Luther, S. S. (Hrsg.). Resilience an vulnerability: Adaptation in the context of childhood adversities. New York: Cambridge University Press, 510–550.
- Mayring, P. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., überarb. Auflage. Weinheim: Beltz.
- Meinefeld, W. (1997). Ex-ante Hypothesen in der Qualitativen Sozialforschung: zwischen »fehl am Platz« und »unverzichtbar«. *Zeitschrift für Soziologie*, 26 (1), 22–34.

- Meyer, A. (2007). *Unternehmerfamilien und Familienunternehmen erfolgreich führen: Unternehmertum fördern, Führungskultur entwickeln, Konflikte konstruktiv lösen*. Wiesbaden: Gabler.
- Meyer, A. & Oldenburg, D. (2008). Macht-Wert-Sinn(?). Werte und Werteorientierung in Familienunternehmen. *Organisationsentwicklung – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 27 (4), 17–22.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus Groups as Qualitative Research*. Thousand Oaks u. a.: Sage Publications.
- Müller, V. (2008). Nachfolgetypen und Rollenkonflikte im Nachfolgeprozess von Familienunternehmen. Eine empirische Untersuchung. München: Rainer Hampp.
- Niebank, K. & Petermann, F. (2002). Risiko- und Schutzfaktoren – Resilienz und Vulnerabilität. In: Petermann, F. (Hrsg.). *Lehrbuch der klinischen Kinderpsychologie und -psychotherapie*. Göttingen: Hogrefe, 79–85.
- Nischak, A. (2008). »Leider nur ein Mädchen« – Genderaspekte bei der Nachfolge in Familienunternehmen. In: Schlippe, A. v., Nischak, A. & El Hachimi, M. (Hrsg.). *Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 84–92.
- Nußbeck, S. (2014). *Einführung in die Beratungspsychologie*. 3., aktual Aufl. München: Ernst Reinhardt.
- Opp, G. (2020). Selbstregulation: die Entwicklung resilienzfördernder Kompetenzen im frühen Kindesalter. In: Opp, G., Fingerle, M. & Suess, G. (Hrsg.). *Was Kinder stärkt. Erziehung zwischen Risiko und Resilienz*. 4., neu bearb. Aufl. München: Ernst Reinhardt Verlag, 41–55.
- Opp, G., Fingerle, M. & Suess, G. (2020). *Was Kinder stärkt. Erziehung zwischen Risiko und Resilienz*. 4., neu bearb. Aufl. München: Ernst Reinhardt.
- Petermann, U. & Petermann, F. (2013). Risiken in Familien. *Kindheit und Entwicklung. Zeitschrift für Klinische Kinderpsychologie*, 22 (1), 1–4.
- Peuckert, R. (2007). Zur aktuellen Lage der Familie. In: Ecarius, J. (Hrsg.). *Handbuch Familie. Ein erziehungswissenschaftliches Handbuch*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 36–56.
- Plate, M. & Groth, T. (2010). Streben nach Resilienz. Unternehmensstrategien über Generationen. *Unternehmermagazin* 58 (7/8), 42–43.
- Quenzel, G. (2015). Das Konzept der Entwicklungsaufgaben. In: Hurrelmann, K., Grundmann, S., Walper, S. & Bauer, U. (Hrsg.). *Handbuch der Sozialisationsforschung*. Weinheim: Beltz, 233–250.
- Ramsenthaler, C. (2013). Was ist »Qualitative Inhaltsanalyse«? In: Schnell, M.W., Schulz, C., Kolbe, H. & Dunger, C. (Hrsg.). *Der Patient am Lebensende. Ein Qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: Springer VS, 23–42.
- Rausing, S. (2018). *Desaster*. Frankfurt a.M.: S. Fischer.
- Ravens-Sieberer, U. & Bettge, S. (2004). Aktuelles zum Kinder- und Jugendgesundheitssurvey der RKI (KiGGs). Vorstellung des Moduls »Psychische Gesundheit«. *Epidemiologisches Bulletin* 1, 7.
- Ravens-Sieberer, U., Schulte-Markwort, M., Bettge, S. & Barkmann, C. (2002). Risiken und Ressourcen für die psychische Gesundheit von Kindern und Jugendlichen. *Das Gesundheitswesen* 64 (Sonderheft 1), 88–94.

- Retzlaff, R., Hornig, S., Müller, B., Reuner, G. & Pietz, J. (2006). Kohärenz und Resilienz in Familien mit geistig und körperlich behinderten Kindern. *Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie* 55, 36–52.
- Rolland, J. S. (2016). Resilienz von Familien mit kranken und behinderten Angehörigen: Ein integratives Modell. In: Welter-Enderlin, R. & Hildenbrand, B. (Hrsg.). Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände. 5. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer, 160–193.
- Rönnau-Böse, M. & Fröhlich-Gildhoff, K. (2020). Resilienz und Resilienzförderung über die Lebensspanne. 2., erw. und aktual. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Roßmann, D. (2018). ... dann bin ich auf den Baum geklettert! Von Aufstieg, Mut und Wandel. 7. Auflage. München: Ariston.
- Rowe, D. C. & Jacobsen, K. C. (2000). Familieneinflüsse: Anlage und Umwelt. In: Schneewind, K. A. (Hrsg.). Familienpsychologie im Aufwind. Brückenschläge zwischen Forschung und Praxis. Göttingen u. a.: Hogrefe, 32–48.
- Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience and protective factors. *American Journal of Orthopsychiatrie* 57, 316–331.
- Rüsen, T. A. (2008). Parallele Krisenprozesse – paralleles Krisenmanagement: Das Familienunternehmen unter existentiellm Druck. In: Schlippe, A. v., Nischak, A. & El Hachimi, M. (Hrsg.). Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 42–54.
- Rüsen, T. A. (2017). Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohung meistern. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rüsen, T. A. & Großmann, S. (2014). Ein Familienstrategieprozess als Konfliktlöser in Familienunternehmen? *Konfliktdynamik* 03 (04), 332–338.
- Rüsen, T. A., Hülsbeck, M., Gerken, M. & Vöpel, N. (2018). 20 Jahre WIFU – Was bewegt Familienunternehmen wirklich? Witten: WIFU-Studie.
- Rüsen, T. A. & Schlippe, A. v. (2007). Krisen in Familienunternehmen und Unternehmensfamilien. Über parallele, interdependente Dynamiken in Familie und Unternehmen. *Organisation Supervision Coaching*, 14 (4), 309–330.
- Rüsen, T. A., Schlippe, A. v. & Gimeno, A. (2021) Strukturelles Risiko und Mentale Modelle in Familienunternehmen. *Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen – FuS*, 3/2021, 92–98.
- Rüsen, T. A., Schlippe, A. v. & Kleve, H. (2019). Die dynastische Großfamilie: Skizze eines spezifischen Typus von Unternehmerfamilien. In: Kleve, H. & Köllner, T. (Hrsg.). Die Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS, 225–247.
- Schlippe, A. v. (2009). Zwischen Ökonomie und Psychologie: Konflikte in Familienunternehmen. *Zeitschrift für Konfliktmanagement*, 1, 17–21.
- Schlippe, A. v. & Frank, H. (2013). The Theory of Social Systems as a Framework for Understanding Family Businesses. *Family Relations*, 63 (3), 384–398.
- Schlippe, A. v., Groth, T. & Rüsen, T. (2012). Paradoxien der Nachfolge in Familienunternehmen. *Konfliktdynamik*, 1 (4), 288–299.
- Schlippe, A. v., Groth, T. & Rüsen, T. (2017). Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen. Göttingen: V & R.

- Schmitt-Rodermund, E. & Schröder, E. (2009). Innerfamiliäre Nachfolge in Unternehmen. Studie zur Förderung und Entwicklung des Nachwuchses in Familienunternehmen. Jena: Friedrich-Schiller-Universität.
- Schneewind, K. A. (2010). Familienpsychologie. 3., überarb. und erw. Auflage Stuttgart: Kohlhammer.
- Schnell, R., Hill, P. B. & Esser, E. (1992). Methoden der empirischen Sozialforschung. 3. Auflage. München: Oldenbourg.
- Schreier, M. (2013). Qualitative Forschungsmethoden. In: Hussey, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (Hrsg.). Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaft für Bachelor. 2., überarb. Aufl. Berlin: Springer, 189–221.
- Schröder, E. (2019). Sozialisation- und Erziehungsprozesse in Unternehmerfamilien. In: Kleve, H. & Köllner, T. (Hrsg.). Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS, 205–221.
- Schütze, F. (1977). Die Techniken des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien: dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen. Bielefeld: Arbeitsberichte und Forschungsmaterialien/Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie.
- Schütze, F. (1983). Biographieforschung und narrative Interviews. In: *Neue Praxis. Kritische Zeitschrift für Sozialarbeit und Sozialpädagogik*, Jg. 13, 283–293.
- Schütze, F. (1987). Das narrative Interview in Interaktionsfeldstudien I. Hagen: Studienbrief der Fernuniversität Hagen.
- Schwing, R. & Fryszner, A. (2013). Systemische Beratung und Familientherapie – kurz, bündig, alltagstauglich. 2. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Silkenbeumer, M. (2020). Trauma, Resilienz und Krise – Formierung, nachhaltige Erschütterung und Transformationspotenziale von Selbst- und Weltverhältnissen. In: Opp, G., Fingerle, M. & Suess, G. (Hrsg.). Was Kinder stärkt. Erziehung zwischen Risiko und Resilienz. 4., neu bearb. Aufl. München: Ernst Reinhardt, 216–232.
- Simon, F. B. (2000). Grenzfunktionen der Familie. *System Familie* (13), 140–148.
- Simon, F. B. (2005). Die Familie des Familienunternehmens. Besonderheiten der Familiendynamik. In: Simon, F. (Hrsg.). Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. 2. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer.
- Simon, F. B. (2011). Die Familie des Familienunternehmers: Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. 3. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer.
- Simon, F. B. (2012). Einführung in die Theorie des Familienunternehmens. Heidelberg: Carl-Auer.
- Simon, F. B., Wimmer, R. & Groth, T. (2012). Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a. 2., unveränderte Aufl. Heidelberg: Carl-Auer.
- Stamm, I. (2013). Unternehmerfamilien. Über den Einfluss des Unternehmens auf Lebenslauf, Generationenbeziehungen und soziale Identität. Opladen u. a.: Barbara Budrich.
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2018a). Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/HaushalteFamilien/Glossar/Familien.html> [letzter Zugriff am: 19.04.2018].
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2018b). Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/HaushalteFamilien/Glossar/Familienformen.html> [letzter Zugriff am: 19.04.2018].

- Steiner, E. (2001). Die Rolle von familiärer Sozialisation für den Erfolg von Selbstständigen. *Working Paper 2/2001*.
- Stiftung Familienunternehmen (2011). Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, München.
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9, 199–208.
- Theunissen, G. (2020). Vulnerabilität und Resilienz – Erkenntnisse für die Arbeit mit autistischen Menschen. In: Opp, G., Fingerle, M. & Suess, G. (Hrsg.). Was Kinder stärkt. Erziehung zwischen Risiko und Resilienz. 4., neu bearb. Auflage. München: Ernst Reinhardt Verlag, 242–252.
- Tomann, W. (2002). Familienkonstellationen. Ihr Einfluß auf den Menschen. 7. Auflage. München: Beck.
- Ungar, M., Bottrell, D., Tian, G.-X. & Wang, X. (2013). Resilienz: Stärken und Ressourcen im Jugendalter. In: Steinebach, C. & Gharagabi, K. (Hrsg.). Resilienzförderung im Jugendalter. Berlin: Springer, 1–20.
- Uslucan, T.-T. & Sentürk, I. (2020). Im Schatten des Scheiterns: Ressourcen und Resilienzpotenziale von Kindern mit Zuwanderungsgeschichte. In: Opp, G., Fingerle, M. & Suess, G. (Hrsg.). Was Kinder stärkt. Erziehung zwischen Risiko und Resilienz. 4., neu bearb. Auflage. München: Ernst Reinhardt, 233–241.
- Veith, H. (2008). Sozialisation. München: Ernst Reinhardt.
- Walsh, F. (2003). Family resilience: a framework for clinical practice. *Family Process* 42, 1–18.
- Werner, E. E. (2020a). Entwicklung zwischen Risiko und Resilienz. In: Opp, G., Fingerle, M. & Suess, G. (Hrsg.). Was Kinder stärkt. Erziehung zwischen Risiko und Resilienz. 4., neu bearb. Aufl. München: Ernst Reinhardt, 10–21.
- Werner, E. E. (2020b). Resilienz: ein Überblick über internationale Längsschnittstudien. In: Opp, G., Fingerle, M. & Suess, G. (Hrsg.). Was Kinder stärkt. Erziehung zwischen Risiko und Resilienz. 4., neu bearb. Auflage. München: Ernst Reinhardt, 81–96.
- Werner, E. E. & Smith, R.S. (1982). Vulnerable but invincible. A longitudinal study of resilient children and youth. New York: McGraw-Hill.
- Werner, E. E. & Smith, R. S. (2001). Journeys from childhood to midlife. Risk, resilience, an recovery. Ithaca: Cornell University Press.
- Webster, J. & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26 (2), xiii–xxiii.
- Weismann, A. & Schultheiss, B. (2006). Familienunternehmen – Auslaufmodelle oder Hoffnungsträger? In: Krüger, W., Klippstein, G., Merk, R. & Wittberg, V. (Hrsg.). Praxishandbuch des Mittelstands: Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen. Wiesbaden: Gabler, 71–87.
- Welter-Enderlin, R. (2006). Resilienz aus Sicht von Beratung und Therapie. In: Welter-Enderlin, R. & Hildenbrand, B. (Hrsg.). Resilienz. Gedeihen trotz widriger Umstände. Heidelberg: Carl-Auer, 7–19.
- Welter-Enderlin, R. & Hildenbrand, B. (2016). Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände. 5. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Systeme.
- Wiechers, R. (2006). Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie. Zur Handhabung typischer Eigenarten von Unternehmensfamilien und Familienunternehmen. Heidelberg: Carl-Auer.

- Wiegand-Grefe, S. & Petermann, F. (2016). Kinder psychisch erkrankter Eltern. *Kindheit und Entwicklung. Zeitschrift für Klinische Kinderpsychologie*, 25 (1), 63–67.
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M. & Vater, G. (2005). Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Wimmer, R. & Gebauer, A. (2004). Die Nachfolge in Familienunternehmen. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 73 (5), 244–252.
- Wimmer, R., Simon, F. B. & Groth, T. (2004). Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. *Wittener Diskussionspapiere Sonderheft 2*.
- Wink, R. (2016). Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung. Wiesbaden: Springer.
- Worringen, U. (2015). Psychoedukation und Patientenschulung. In: Linden, M. & Hautzinger, M. (Hrsg.). *Verhaltenstherapiemanual*. 8. Aufl. Berlin und Heidelberg: Springer, 383–387.
- Wustmann, C. (2004). Resilienz. Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern. Weinheim: Beltz.
- Zander, M. (2011). *Handbuch Resilienzförderung*. Wiesbaden: Springer.
- Zander, M. & Roemer, M. (2016). Resilienz im Kontext von Sozialer Arbeit: Das Geheimnis der menschlichen Seele lüften? In: Wink, R. (Hrsg.). *Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung*. Wiesbaden: Springer, 47–72.
- Zimmermann, P. (2006). *Grundwissen Sozialisation. Einführung zur Sozialisation im Kindes- und Jugendalter*. 3., überarb. und erw. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zwack, M. (2011). *Die Macht der Geschichten: Erzählungen als Form der Wertevermittlung in Familienunternehmen*. Heidelberg: Carl-Auer.

Die WIFU-Schriftenreihe

Herausgegeben von Tom A. Rösen, Heiko Kleve und Arist von Schlippe

Seit Mitte 2009 gibt das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) eine eigene Schriftenreihe zum Themenkreis Familienunternehmertum heraus. Seither sind mehr als 30 umfassende und praxisnahe Bücher erschienen.

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) ist an der Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft der Universität Witten/Herdecke angesiedelt. Es beschäftigt sich in Forschung, Lehre und Praxistransfer mit den Besonderheiten dieser speziellen Unternehmensform – und das seit fast 25 Jahren.

Das WIFU leistet Pionierarbeit und gilt als führendes Zentrum für Familienunternehmensforschung in Deutschland. Es ist über die Landesgrenzen hinaus mit der internationalen Forschungsgemeinschaft verknüpft und pflegt seit der Gründung eine enge Verbindung zu den Familienunternehmen des Landes. Die Arbeit des Instituts wird von der WIFU-Stiftung getragen.

Die im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmertums sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen über 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum, die die Stiftung inhaltlich, ideell und finanziell tragen.

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: In den Bachelor- und Masterstudiengängen »Management«, »General Management« und »Strategy & Organization« liegt der besondere Fokus auf dem operativen und strategischen Management von Familienunternehmen. So ist es dem WIFU möglich, seine Expertise an potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger, Fach- und Führungskräfte sowie Beraterinnen und Berater in Familienunternehmen weiterzugeben. Außerdem organisiert das WIFU in Zusammenarbeit mit dem Professional Campus der Universität Witten/Herdecke regelmäßig Workshops und Seminare für Gesellschafterinnen und Gesellschafter, Nachfolgerinnen und Nachfolger sowie Mitglieder von Familienunternehmen.

Zuletzt erschienene Bände dieser Reihe:

Band 31: Leonie Maria Fittko

Einheit und Vielheit in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien

Identitätspflege als Aufgabe des Familienmanagements
2022, 198 Seiten, gebunden, ISBN 978-3-8471-1433-8

Band 30: Sigrun C. Caspary / Tom A. Rösen / Heiko Kleve /
Tobias Köllner (Hg.)

Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan

2023, 299 Seiten, gebunden, ISBN 978-3-8471-1337-9

Band 29: Linda Lehner

Co-Leading Sibling Teams in Family Firms

An Empirical Investigation on Success Factors
2021, 221 Seiten, gebunden, ISBN 978-3-8471-1333-1



Vandenhoeck & Ruprecht Verlage



Leseproben und weitere Informationen unter www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

E-Mail: info-unipress@v-r.de | Tel.: +49 (0)551 / 50 84-306 | Fax: +49 (0)551 / 50 84-333

