

ÜBERLEBEN IN UNWIRTTLICHEN ZEITEN

NARRATIVE VON FAMILIENUNTERNEHMEN ÜBER DIE NS-ZEIT AM BEISPIEL VON UNTERNEHMEN IM MASCHINENBAU

VON PROF. DR. HEIKO KLEVE, DR. BRITTA BOYD UND TOBIAS KRANZ

ABSTRACT

Wie haben Familienunternehmen die Herausforderungen während der Zeit des Nationalsozialismus (NS-Zeit) zwischen 1933 und 1945 überstanden, und wie verarbeiten sie diese in Narrationen und Narrativen? Das sind die beiden Fragen, die in diesem Beitrag auf der Basis von qualitativen Interviews mit Unternehmenseigentümern aus der Maschinenbaubranche und ausgehend von der Analyse historischer Dokumente thematisiert werden. Das Ergebnis der Untersuchung ist die Differenzierung von Narrativen, die verdeutlichen, wie in den Unternehmen und ihren Eigentümerfamilien das Überleben in einer äußerst unwirtschaftlichen und krisenhaften Zeit erzählerisch verarbeitet und an die nachfolgenden Generationen weitergegeben wird.

I. Einleitung

Die Coronakrise war Anlass, das Projekt *Narratives of Survival* zu initiieren, in dem Krisennarrative von sehr alten Familienunternehmen untersucht wurden.¹ Davon ausgehend entstand ein Nebenprojekt, in dem insbesondere die Zeit des Nationalsozialismus fokussiert wurde.² Diesbezüglich wurde der Frage nachgegangen, inwieweit sich Resilienzcharakteristika in einer außerordentlich exogenen Krise bei deutschen Familienunternehmen der Maschinenbaubranche anhand von Narrativen zur NS-Zeit (1933 bis 1945) nachweisen lassen. Ziel war es, Narrative und Narrationen herauszufinden, die Handlungen thematisieren, die das Überleben der Unternehmen in dieser Zeit sicherstellten. Weiterhin sollte herausgefunden werden, wie diese Erzählungen bzw. ihre Botschaften transgenerational übertragen werden, also auch noch heute in den Familien- und/oder Unternehmenskommunikationen präsent sind.

Zentral für die Untersuchung ist die Unterscheidung von Narration und Narrativ. Als Narration wird eine konkrete Erzählung bzw. Geschichte aufgefasst.³ Dabei werden Handlungen und Ereignisse in symbolischer und zeitlicher Ordnung dargestellt, sodass vielfache Beziehungen mit spezifischen Bedeutungen entstehen⁴. Die Bedeutungsstruktur, der sinnhafte Rahmen und der interpretative Kontext von Narrationen werden durch Narrative gebildet. Narrative gelten demzufolge als „dahinterliegende, abstrakte und nicht direkt beobachtbare Komponenten“⁵ von Narrationen.

Uns interessieren die Narrative und Narrationen der Resilienz. Mit Resilienz eines Unternehmens werden Eigenschaften und Aktivitäten der Organisation beschrieben, die es erlauben, diese so zu führen, dass Bedrohungen für ihre Existenz und ihre primären Ziele antizipiert und umgangen bzw. erfolgreich bewältigt werden. Langlebige Unternehmen beschreiben ihre Resilienz unter anderem in Narrationen, um zu zeigen, wie Krisen gemeistert werden konnten. Eine Unternehmenskrise wird als ungeplanter und ungewollter Prozess von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang definiert.⁶

Bevor das Projekt genauer vorgestellt und die Ergebnisse präsentiert werden, sollen knapp die Produktionsbedingungen während der NS-Zeit skizziert werden: Denn vor diesem Hintergrund werden wir die Narrationen und Narrative interpretieren.

II. Produktionsbedingungen während der NS-Zeit

Die NS-Zeit war geprägt von Terror, insbesondere gegenüber politischen Gegnern und Juden bzw. allen Menschen, die dem rassistischen Ideal der NSDAP widersprachen, was in der systematischen Ermordung von mehr als sechs Millionen Juden »

⁶ Krystek/Lentz (2014).

¹ Boyd et al. (2023); Kleve et al. (2022; 2023).

² Kranz (2024).

³ Kleve et al. (2022).

⁴ Straub (2020).

⁵ Kleve et al. (2022).

INHALT

- I. Einleitung
- II. Produktionsbedingungen während der NS-Zeit
- III. Methodisches Vorgehen
- IV. Einzelfallstudien
- V. Fallübergreifende Analyse
- VI. Resümee

gipfelte⁷. Das Verhalten der Bevölkerung und der Unternehmen während der NS-Zeit wurde maßgeblich durch die Ereignisse und Krisen ab dem Ersten Weltkrieg bis 1933 beeinflusst. Diese Lage wurde durch Hitler und die NSDAP weiter verschärft. Die Unternehmen wurden zur Anpassung gezwungen. Die NSDAP verbreitete neben Krieg gegenüber internen und externen Feinden zudem Terror und Gewalt gegenüber der Opposition. Auch Unternehmen wurden zu politischen Stellungnahmen gezwungen, welche bei nicht zufriedenstellenden Ansichten zu Enteignung und Diffamierung führten⁸.

Neben diesen Belastungen wurde die Gleichschaltung von sozialen, wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Kräften sowie der Medien und der Gewerkschaften durchgeführt⁹. Der Eintritt von Unternehmern in die NSDAP ab 1933 und besonders ab 1937 ist häufig auf Opportunismus und wohl nicht grundsätzlich auf Identifizierung mit dem Nationalsozialismus¹⁰ bzw. dem radikal ausgelebten Antisemitismus zurückzuführen¹¹.

Über diese erzwungene Positionierung hinaus mussten die Unternehmen ebenfalls ihre Produktionsgüter anpassen. Hitler schränkte ab 1933 die Exporte ein¹². Die Anpassung der Produktionsgüter lässt sich auf Hitlers im Jahre 1936 verkündeten Vierjahresplan zurückführen, der forderte, dass sowohl die Einsatzfähigkeit der deutschen Armee als auch die Kriegsfähigkeit der deutschen Wirtschaft in dem Zeitraum von vier Jahren erreicht werden sollte¹³. Vor allem Metallfabriken, Werften und die Luftfahrtindustrie profitierten von der Rüstungsausrichtung.¹⁴ Trotz der opportunistischen Handlungen vieler Unternehmen gab es ebenfalls Unternehmer, die sich mit dem Nationalsozialismus identifizierten und ihn förderten, was daran erkennbar war, dass sie neben ihrer Kriegsirrelevanz zu nationalsozialistischen Musterbetrieben gekürt wurden¹⁵.

Mit Beginn des Kriegs 1939 und dem militärischen Einzug der Männer entstand ein Arbeitskräftemangel, der dazu führte, dass die Hälfte der Frauen zwischen 15 und 60 Jahren berufstätig sein musste.¹⁶ Die Kompensation der in den Krieg ziehenden Männer erfolgte ebenfalls über den Einsatz ziviler Zwangsarbeiter, Kriegsgefangener und Häftlinge.¹⁷ Die Gefahr der Zerstörung durch Bombardierungen der Alliierten stieg immens, was 1944 seinen Höhepunkt hatte¹⁸. Für Unternehmen stellte rückblickend betrachtet der Faktor Angst vor Bombardierung und die damit verbundene Arbeitsunterbrechung eine wesentliche Belastung dar.

III. Methodisches Vorgehen

Die Grundlage unserer Untersuchung ist eine multiple Fallstudie, in der Angehörige von Unternehmerfamilien anhand eines leitfadengestützten Interviews befragt wurden. Mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse wurden die Ergebnisse analysiert und interpretiert. Neben den transkribierten Interviews wurden historische Dokumente der Unternehmen ebenso in Bezug auf die allgemeine Situation zur NS-Zeit analysiert. Bei den historischen Unternehmensquellen wurden sowohl primäre Quellen wie Tagebücher, die von den Unternehmen veröffentlicht wurden, als auch sekundäre Dokumente von Historikern für die Datenerhebung genutzt. Tab. 1 zeigt die wesentlichen Daten der anonymisierten Unternehmen der Untersuchung.

In dem Hauptprojekt *Narratives of Survival* wurden bereits zwölf Leitnarrative herausgearbeitet¹⁹, welche in die drei Kategorien „Haltung und Selbstverständnis“, „Soziale, speziell familiäre Beziehungen“ und „Ausrichtung und Erfolgsstrategie“ eingeordnet wurden (s. Tab. 2), die in dieser Studie ebenfalls herangezogen werden.

Ergänzend zu diesen Narrativen wurden sieben Narrative in dem auf die NS-Zeit bezogenen Projekt differenziert (s. Tab. 3).

IV. Einzelfallstudien

Familienunternehmen A: „Glücklicherweise sind wir gut herausgekommen.“

Das Unternehmen ist ein Systemanbieter für Nicht-Eisen-Metall-Walzwerkanlagen. Zu Zeiten des NS-Regimes hatte das Unternehmen mit einem starken Entzug von Arbeitskräften, Materialverknappung und vielen Luftangriffen zu kämpfen. Es galt als „kriegs- und lebenswichtig“ und führte demnach auch während des Kriegs die Friedensfertigung fort. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde der Betrieb stillgelegt. Bis 1949 drohte die Demontage. Das Gespräch über die NS-Zeit wurde durch die Formulierung eingeleitet: „Unser Haus [...], das, was mein Großvater gebaut hat, wo er [...] nach dem Krieg rausgeworfen wurde durch die Besatzungstruppen.“

Durch die narrative Inhaltsanalyse wurden in dem Interview mit diesem Unternehmen mehrere allgemeine Narrative sichtbar, die wir bereits in dem Projekt *Narratives of Survival* herausstellten²⁰: Besonders das *Glücksnarrativ* wird hervorgehoben. Dies wird in Aussagen deutlich wie „glücklicherweise sind wir gut herausgekommen“, was sich auf die direkte Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg bezieht. „Dadurch, dass wir hinter dem Berg waren, haben wir sehr wenig abbekommen“, ist ebenfalls eine auf „Glück“ bezogene Perspektive. Diese Formulierungen spiegeln sowohl die Lage als auch den geringen Zerstörungsgrad des Unternehmens wider. Das *Glücksnarrativ* wird sprachlich durch die Nutzung von Hyperbeln bezüglich des Zerstörungsgrads des Umlands verstärkt.

Weiterhin wird das in diesem Projekt differenzierte *Nullpunktnarrativ* deutlich. Dieses zeichnet sich durch die übertriebene

7 NDR (n.d.).

8 Ebd.

9 Deutscher Bundestag (1988).

10 Longenrich (2020).

11 NDR (n.d.).

12 Deutscher Bundestag (1988).

13 Ebd.

14 Klußmann (2020).

15 Finger et al. (2013).

16 Klußmann (2020).

17 Pagenstecher (2016).

18 Hampe (1963).

19 Kleve et al. (2023).

20 Kleve et al. (2023); s. Tab. 1.

Übersicht der untersuchten Unternehmen				
Unternehmen	Gründung	Generation	Umsatz	Mitarbeiterzahl
A	Mitte 15. Jahrhundert	19.	ca. 100 Mio. EUR	ca. 450
B	Anfang 16. Jahrhundert	17.	ca. 180 Mio. EUR	ca. 1.000
C	Mitte 18. Jahrhundert	7.	ca. 30 Mio. EUR	ca. 200
D	Mitte 19. Jahrhundert	5.	ca. 4.900 Mio. EUR	ca. 20.000

Tab. 1; Quelle: Eigene Darstellung

Kategorien und Leitnarrative nach Kleve et al. (2023) und Boyd et al. (2023)	
Kategorie	Leitnarrativ
Haltung und Selbstverständnis	Wertenarrativ: „Es geht um Sinn, nicht um Profit.“
	Autonomienarrativ: „Behalte die Zügel in der Hand.“
	Krisennarrativ: „Wir schaffen das.“
	Geschlossenheitsnarrativ: „Vorsicht ist besser als Nachsicht.“
Soziale, speziell familiäre Beziehungen	Zusammenhaltsnarrativ: „Gemeinsam sind wir stark.“
	„Klassische-Familie-Narrativ“: „Wir sind eine traditionelle Familie.“
	Treuhandschafnarrativ: „Das Unternehmen ist ein Geschenk auf Zeit.“
	Nachfolgenarrativ: „Qualifikation steht an oberster Stelle.“
Ausrichtung und Erfolgsstrategie	„Business-first-Narrativ“: „Der Fortbestand hat oberste Priorität.“
	Flexibilitätsnarrativ: „Wir gehen auch unkonventionelle Wege!“
	Ideen-/Innovationsnarrativ: „Aufgeben ist keine Option!“
	Glücksnarrativ: „Zum Erfolg gehört immer auch eine gewisse Portion Glück.“

Tab. 2; Quelle: Eigene Darstellung

Leitnarrative in Bezug auf die NS-Zeit
Leitnarrative
Opportunismusrnarrativ: „Wir hatten keine andere Wahl und mussten so handeln.“
Konstruktivismusrnarrativ, das durch die Geschichtsinterpretationen der Eigentümer sichtbar wird.
Patriarchnarrativ: „Unser Familienunternehmen wird stets durch den erstgeborenen männlichen Nachfolger geführt.“
Machernarrativ: „Wenn du willst, dass es gemacht wird, mache es selbst.“
Stolznarrativ: „Wir sind stolz auf die Überwindung von Krisen.“
Nullpunktnarrativ: „Wir haben alles verloren.“
Relativierungsnarrativ: „So schlimm war die Situation gar nicht.“

Tab. 3; Quelle: Eigene Darstellung



Betonung etwa von Zerstörung und wirtschaftlichen Schief-lagen aus, z.B. mit Aussagen wie „mehr Bomben als Dresden“. Betrachtet man die Bombenlast in Bezug auf Dresden, so zeigt sich, dass das Umland dieses Unternehmens lediglich zu 30% bis 40% zerstört war und Dresden zu über 80%.²¹ Ebenfalls die Aussage: „Das größte Bombardement, was das Umland bekommen hat, war 1944“, bestätigt die These der Hyperbel. Bezieht man die Festschriften zum Jubiläum des Unternehmens in die Einordnung des *Nullpunktnarrativs* und des *Glücks-narrativs* ein, so bestätigt sich diese Perspektive.

Weiterhin lässt sich festhalten, dass das Unternehmen A seinem Narrativ gemäß mit Glück nach dem Krieg starten konnte. Narrationen zum Arbeitskräftemangel und deren Kompensation und damaliger Identifizierung mit dem Nationalsozialismus blieben aus, welches eventuell mit dem *Geschlossenheits-narrativ* begründet werden könnte, wonach Informationen über Unternehmen und Familie eher „verschlossen“ gehalten und nur mit äußerster Vorsicht preisgegeben werden. Betrachtet man die Position des damaligen Geschäftsführers als Wirtschaftsführer, der nicht in der NSDAP gewesen sei, so ist zu vermuten, dass das Unternehmen opportunistisch dem NS-Regime gedient hat. Dieses spiegelt sich in der Einstufung als „kriegsunterstützender Betrieb“ wider.

Familienunternehmen B: „Das ist zwar kein Namensträger, aber der hat es im Blut.“

Hier handelt es sich um ein Unternehmen, das Oberflächentechniken mit einer Vielzahl angeschlossener Dienstleistungen verbindet. Die Unternehmerfamilie galt als kaisertreue Familie, welche sich 1933 über die Ernennung von Adolf Hitler zum Reichskanzler freute, da mit ihm die Rückkehr zur Kaiserzeit verbunden wurde.

Die Thematik der NS-Zeit kann zunächst durch die Nutzung des *Autonomienarrativs* fokussiert werden, weil die Familie dafür sorgte, dass verkaufte Firmenanteile wieder zurückerlangt wurden und damit die Eigentümerautonomie als besonders wichtig herausgestellt wurde. In den präsentierten Narrationen nimmt vor allem die Nachfolge großen Raum ein. Dieses spiegelt sich in der Nutzung des *Nachfolgenarrativs* in Form von: „Die anderen Söhne [...] wurden nicht für geeignet erachtet“ und „der war auch nicht unbedingt ein Unternehmertyp“. In der Familie musste sich demnach jeder beweisen und als fähig anerkannt werden. Hierfür ist lediglich eine Einschränkung zu nennen, welche sich im *Klassische-Familie-Narrativ* finden lässt: Der Nachfolger sollte männlich, erstgeboren und vom derzeitigen Patriarchen abstammend sein.

²¹ Bode (1995).

Die Bedeutung der direkten Nachfolge an den erstgeborenen männlichen Nachkömmling wird zudem durch das *Business-first-Narrativ* und mit der Aussage unterstrichen: „Das ist zwar kein Namensträger, aber der hat es im Blut.“ Aufgrund der genannten Einschränkungen und Entscheidungen, die in Bezug auf die Nachfolge genannt wurden, wird das *Patriarchnarrativ* als übergeordnetes Narrativ eingeführt. In einer weiteren Narration wird der Patriarch mittels des *Machernarrativs* veranschaulicht und bestätigt, da er „eine sehr gute Performance geleistet hat im Unternehmen“. Zusätzlich wird dieses Narrativ durch Übernahme verschiedener Funktionen durch das *Stolz-narrativ* verstärkt und unterstrichen. Die Tatsache, dass der Eigner trotz seiner Mitgliedschaft in der NSDAP nach dem Krieg durch die britischen Besatzer als entnazifiziert eingestuft wurde, impliziert das *Opportunismnarrativ*.

Familienunternehmen C: „Die haben bei der Familie mit am Tisch gesessen.“

Das Unternehmen C stellt in siebenter Generation pneumatische und hydraulische Hebezeuge her und bietet Systemlösungen an. Es hatte während des Kriegs Schwierigkeiten mit der Materialbeschaffung, Fliegeralarmen und dem Arbeitsentzug, was die Belegschaft auf 30 Personen absinken ließ. Trotz dieser Probleme musste das Unternehmen besonders bis zu Kriegsbeginn, aufgrund zunehmender Aufwärtsentwicklungen, Investitionen zur Vergrößerung des Maschinenbestands, der Produktionsfläche und Einstellung weiterer Fachkräfte tätigen.

Bei Fragen über die NS-Zeit wurde der Ausgleichsfonds für die Verbrechen des Dritten Reichs in Bezug auf Zwangsarbeit genannt, in den das Unternehmen eingezahlt hat. Durch die uns präsentierten Narrationen wird deutlich, dass der Fortbestand des Unternehmens stets die höchste Priorität besaß. Dieses wird besonders sichtbar in der Nennung der Verhandlungsaffinität des Inhabers, der sowohl vor als auch im und nach dem Krieg durch Kommunikationsgeschick den Fortbestand des Unternehmens sicherte. Daher können wir das *Business-first-Narrativ* erkennen.

Sichtbar wird auch das *Relativierungsnarrativ*, das mit Blick auf die Zwangsarbeit aufscheint, da betont wird, dass die Zwangsarbeiter gut behandelt wurden. Dies spiegelt sich zum einen in den Aussagen: „[...] die dann [...] mit bei der Familie am Tisch gesessen haben“ und: „[...] in der Garage [...] ihr Bett [...] stehen hatten“ sowie zum anderen in der Beschreibung, dass die Zwangsarbeiter den gleichen Lohn wie die anderen Mitarbeiter erhielten. Vollkommen unabhängig davon, dass die Zwangsarbeit transgenerational nicht übermittlelt wurde, ist die Tatsache, dass sie als „gar nicht bewusst“ beschrieben wird und somit auf das *Geschlossenheitsnarrativ* hindeutet.

Weiterhin ist festzuhalten, dass neben der Verpflichtung, in den

Ausgleichsfonds zu zahlen, das Unternehmen als demütig beschrieben wird („man darf jetzt auch nicht meinen, dass das hier ein Riesenunternehmen gewesen ist“), was in das *Wertennarrativ* eingeordnet werden kann. Ebenso wird dem Überleben während des Kriegs eine Portion Glück zugeschrieben, da das Werksgelände „glücklicherweise keine Zerstörung“ erfuhr (*Glücksnarrativ*), obwohl die Innenstadt zu 80% zerstört war.

Familienunternehmen D: „Der Großvater hat mit einer weißen Fahne die Stadt übergeben.“

Dieses Unternehmen befindet sich in der fünften Generation in Familieneigentum. Während der NS-Zeit etablierte es sich durch Weiter- und Neuentwicklungen verschiedener Maschinen und wurde während der Kriegsjahre zu einem nahezu reinen Rüstungsbetrieb mit Forschungs- und Entwicklungszentrum. Herausforderungen waren neben der Weltwirtschaftskrise der Arbeitskräfteentzug und die Bevorzugung von NSDAP-näheren Betrieben.

Die Narrationen über die NS-Zeit werden durch die Nennung eines starken Zusammenhalts nach dem Krieg eingeführt. In dem Interview werden die Jahre 1943 und 1945 genannt, und dennoch beziehen sich die Narrationen auf die allgemeine NS-Zeit. Mit „Mist, so klappt das nicht“ wird der gescheiterte Versuch des Eintritts des Großvaters in die NSDAP im Jahre 1943 beschrieben. Als Begründung für das Scheitern des Eintritts nannte die NSDAP die Nähe des Großvaters zur Anthroposophie. Diese Narration weist auf opportunistische Beweggründe hin (*Opportunismusnarrativ*). Besonders spannend an dieser Narration ist jedoch, dass sie in der Familie nicht transgenerational übertragen, sondern erst durch die Aufarbeitung eines Historikers bekannt wurde. Demnach greift das *Geschlossenheitsnarrativ*.

Laut Aussage des Historikers wollten alle drei familieninternen Geschäftsführer jeweils Mitglied der NSDAP werden. 1938 trat der erste Bruder aufgrund von Benachteiligungen bei der Auftragsvergabe in die NSDAP ein. 1941 wollten zwei weitere Brüder eintreten, wurden jedoch abgelehnt. Hier zeigen sich sowohl das *Opportunismus-* als auch das *Business-first-Narrativ*, denn für den Fortbestand des Unternehmens war die Familie bereit, sich politisch so weit wie möglich anzupassen. Dennoch werden die Werte der Familie hochgehalten (Anthroposophie), die offenbar dazu führten, dass zwei Familienmitgliedern der Eintritt in die NSDAP verwehrt wurde.

Die vermeintliche „Ferne zur NSDAP“ und die „Nähe zur Heimatstadt“ werden im Interview über die Stadtübergabe 1945 an amerikanische Truppen betont. Einer Narration nach hat der „Großvater mit einer weißen Fahne dann [...] die Stadt übergeben“, welches sowohl das *Wertennarrativ* als auch das *Machernarrativ* sichtbar macht. Besonders verweist es jedoch auf das

Flexibilitätsnarrativ, da entgegen den NS-Befehlen und dem Handeln der vorherigen zwölf Jahre agiert, mithin ein eher unkonventioneller Weg gegangen wurde.

Betrachtet man diese Narration im historischen Kontext, so wird hier erneut eine Narration konstruiert, weswegen das *Konstruktivismusnarrativ* eingeführt wird. Der Historiker beschreibt die Situation nämlich so, dass der Bürgermeister die Stadt übergeben sollte, er jedoch nicht auffindbar war und dann der Inhaber dieses Unternehmens als sein Stellvertreter den Amerikanern diese Situation erklären musste, damit die Stadt weiter unzerstört bleiben konnte.

Abschließend ist festzuhalten, dass das Unternehmen auf eine entwicklungsreiche NS-Zeit mit vielen NS-Kontakten zurückblickt, diese Vergangenheit jedoch transgenerational nicht weitererzählt wurde, sie offenbar nicht in das eigene *Wertennarrativ* passt. Das sichtbar werdende *Konstruktivismusnarrativ* spiegelt den Versuch wider, die aufgebrochene Geschlossenheit und unkontrollierte Preisgabe mittels der eigenen „Wahrheit“ einzudämmen und zu kontrollieren.

V. Fallübergreifende Analyse

Die Zusammenführung der einzelnen Fälle verdichtet sich zu Mustern von Narrativen in Bezug auf die NS-Zeit. Von den Narrativen der bisherigen Analyse in Tab. 1²² heben sich besonders das *Business-first-Narrativ* (n=4) und das *Wertennarrativ* (n=3) ab. Abschließend werden die sieben hier neu ermittelten Narrative beschrieben.

Opportunismusnarrativ: „Wir hatten keine andere Wahl und mussten so handeln.“

Dieses Narrativ beschreibt das Vorgehen in der NS-Zeit zu opportunistischen Zwecken. Der Fokus dieses Narrativs ist die Darstellung von moralisch als problematisch geltenden Handlungen als notwendig für das Überleben des Unternehmens. Dieses Narrativ findet häufige Anwendung bei der Rechtfertigung für die Mitgliedschaft in der NSDAP.

Konstruktivismusnarrativ

Dieses Narrativ kann durch keine Formulierung auf den Punkt gebracht werden. Es beschreibt die Wirklichkeitskonstruktionen der Eigentümerfamilien durch Narrationen, die jedoch durch historische Literatur widerlegt werden könnten. Die Funktion des Konstruktivismusnarrativs kann als Veränderung der Außendarstellung beschrieben werden, wodurch die von der Unternehmerfamilie vermeintlich als negativ empfundene Wahrheit zu einer vorteilhaften Narration umgedeutet wird. »

22 Boyd et al. (2023); Kleve et al. (2023).

Patriarchnarrativ: „Unser Unternehmen wird stets durch den erstgeborenen männlichen Nachfolger geführt.“

Dieses Narrativ erweitert das klassische-Familie-Narrativ um einen beschreibenden bzw. konkretisierenden Aspekt. Die Zuordnung der Unternehmensführung zum Patriarchat definiert die Nutzung näher und ergänzt zudem, dass eine andersartige Struktur und Nachfolgeregelung keiner freien Wahl entspricht. Die patriarchale Logik kann zudem als ein mentales Modell von Familienunternehmen bewertet werden, welches Personen (z.B. der Familie) von der Führungswirklichkeit des Unternehmens haben.²³

Machernarrativ: „Wenn du willst, dass es gemacht wird, mache es selbst.“

Dieses Narrativ beschreibt den Umsetzungsantrieb von einzelnen Familienmitgliedern, insbesondere von den Familienoberhäuptern, die die Entscheidungskompetenz in ihrem Unternehmen besitzen. Es kann mit der Hands-on-Mentalität gleichgesetzt werden. Die Funktion dieses Narrativs ist die Hervorhebung der Familienoberhäupter als Entscheider, Verantwortungsträger und Umsetzer. Inwieweit diese als Einzelpersonen tatsächlich derart tätig waren, ist dabei unerheblich – bedeutsamer ist das kommunizierte und über Narrationen wirksam werdende Bild dieser Personen.

Stolznarrativ: „Wir sind stolz auf die Überwindung von Krisen.“

Mit dem Narrativ werden besondere Leistungen von Familienmitgliedern hervorgehoben. Die Funktion liegt in dem Zeigen von Gefühlen und der Unterstützung des eigenen Handelns. Zudem kann das transgenerationale Weitertragen des Narrativs künftige Generationen motivieren.

Nullpunktnarrativ: „Wir haben alles verloren.“

Mit diesem Narrativ werden dem Unternehmenstod nahe Situationen und Zeitpunkte beschrieben. Seine Funktion ist die Verstärkung von Erfolgsnarrativen wie dem Machernarrativ, z.B. durch die Darstellung schlechter Bedingungen. Gleichzeitig kann das Opportunismuskonzept unterstützt werden, da durch eine sehr schwierige Ausgangssituation opportunistische Handlungen begründet werden können.

Relativierungsnarrativ: „So schlimm war die Situation gar nicht.“

Mit der Nutzung dieses Narrativs werden vor allem als moralisch verwerflich geltende Handlungen relativiert, was eine Handlung als solche nicht abschwächt, sie jedoch in einen bestimmten Bedeutungskontext einordnet und damit umdeutet. Hierbei wird beispielsweise die allgemeine Handlung als „schlecht“ bzw. unpassend dargestellt, jedoch der Umgang im Unternehmen als „gut“ bzw. passend. Als Beispiel können

Narrationen über Zwangsarbeit angeführt werden, die als „schlecht“ bewertet wird. Durch die darauf bezogenen Narrationen relativiert sich jedoch die Bewertung, da zugleich mitgeteilt wird, dass die Zwangsarbeiter beispielsweise wie „normale“ Mitarbeitende behandelt wurden.

VI. Resümee

Die Analyse zeigt, dass Unternehmen, die ihr Überleben in der NS-Zeit sichern konnten, einen Spagat realisieren mussten, und zwar zwischen *einerseits* Anpassung an das Regime und *andererseits* höchstmöglicher Treue den eigenen Werten gegenüber. Dies offenbaren insbesondere die Narrationen der Unternehmen, die sich dem *Business-first-* und dem *Wertenarrativ* zuordnen lassen. Diese Narrative werden kontextualisiert durch die *Opportunismus-* und *Relativierungsnarrative*, die sichtbar machen, dass der Umgang mit der Geschichte letztlich ein sozialer Konstruktionsprozess ist, mit dem sowohl der historischen Realität ins Auge zu sehen ist als auch ein passender Weg gefunden werden muss, um mit der eigenen Verantwortung und Schuld in der Gegenwart zu leben und in Richtung Zukunft gehen zu können. Wichtig ist dafür, sich der Vergangenheit zu stellen, die Verstrickungen der eigenen Familie und des eigenen Unternehmens mit einem menschenverachtenden System anzuerkennen, um daraus zu lernen. Denn – mit Theodor W. Adorno²⁴ gesagt – gilt angesichts der NS-Zeit für alle Zukunft: „Die Forderung, dass Auschwitz nicht noch einmal sei, ist die allererste an Erziehung.“

²⁴ Adorno (1966), S. 92.

LITERATURVERZEICHNIS

Adorno, W. T. (1966):

Erziehung nach Auschwitz. In: Adorno, W. T.: Erziehung zur Mündigkeit. Vorträge und Gespräche mit Hellmuth Becker 1959–1969. Hrsg. von Kadelbach, G. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 92–109.

Bode, V. (1995):

Kriegszerstörungen 1939–1945 in Städten der Bundesrepublik Deutschland: Inhalt und Probleme bei der Erstellung einer thematischen Karte. In: Europa Regional, 3(3), S. 9–20.

Boyd, B./Nagel, L./Schneider, S. M./Kleve, H./Rüsen, T. A. (2023):

Narratives of survival: how entrepreneurial families narrate their longevity. In: International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 29(8), S. 1867–1883.

Bundesarchiv (2023):

Deutsches Reich: Nationalsozialismus. Verfügbar unter: <https://www.bundesarchiv.de/DE/Navigation/Finden/Epochen/Deutsches-Reich-Nationalsozialismus/deutsches-reich-nationalsozialismus.html>; zuletzt abgerufen am 1. Oktober 2024, 17:10 Uhr.

²³ Rüsen et al. (2019).

Deutscher Bundestag (1988):

Fragen an die deutsche Geschichte: Ideen, Kräfte, Entscheidungen von 1800 bis zur Gegenwart. 14. Aufl. [OCLC: 1112985192]. Der Bundestag.

Finger, J./Keller, S./Wirsching, A. (2013):

Dr. Oetker und der Nationalsozialismus: Geschichte eines Familienunternehmens 1933–1945 [OCLC: 862610294]. München: C.H.Beck.

Hampe, E. (1963):

Der zivile Luftschutz im Zweiten Weltkrieg: Dokumentation und Erfahrungsberichte über Aufbau und Einsatz [Google-Books-ID: caskwvEACAAJ]. Frankfurt am Main: Bernard & Graefe.

Kleve, H. (2020):

Wissen als Konstruktion. Verfügbar unter: <https://www.carl-auer.de/magazin/komplexe/wissen-als-konstruktion>; zuletzt abgerufen am 1. Oktober 2024, 17:14 Uhr.

Kleve, H./Boyd, B./Köllner, T./Rüsen, T. A. (2022):

Überlebensgeschichten im transgenerationalen Unternehmertum: Narrative und Narrationen in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. In: Jakob, P./Borcsa, M./Olthof, J./v. Schlippe, A. (Hrsg.): Narrative Praxis. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 347–359.

Kleve, H./Schneider, S. M./Nagel, L. (2023):

Wie Unternehmerfamilien ihre Langlebigkeit erzählen. In: Familiendynamik, 48(1), S. 38–47.

Klußmann, U. (2020):

Die Wirtschaftskrise, die Hitler zur Macht verhalf. Der Spiegel. Verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/geschichte/boersen-crash-von-1929-die-weltwirtschaftskrise-die-hitler-zur-macht-ver-half-a-00000000-0002-0001-0000-000173049350>; zuletzt abgerufen am 1. Oktober 2024, 17:18 Uhr.

Kranz, T. (2024):

Krisenresilienz von Familienunternehmen der Maschinebau-Branche. Wie Unternehmen mit den Krisen der NS-Zeit umgegangen sind. Witten: Universität Witten/Herdecke (unveröffentlichte Masterthesis).

Krystek, U./Lentz, M. (2014):

Unternehmenskrisen: Beschreibung, Ursachen, Verlauf und Wirkungen überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen. In: Thießen, A. (Hrsg.): Handbuch Krisenmanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 31–53.

Longerich, M. (2020):

Gründung der NSDAP vor 100 Jahren. Rückgrat der Nazi-Herrschaft. Verfügbar unter: <https://www.deutschlandfunk.de/gruendung-der-nsdap-vor-100-jahren-rueckgrat-der-nazi-100.html>; zuletzt abgerufen am 1. Oktober 2024, 17:18 Uhr.

NDR:

Die NS-Zeit: Krieg und Terror. Verfügbar unter: <https://www.ndr.de/geschichte/chronologie/NS-Zeit-Krieg-und-Terror,nszeit108.html>; zuletzt abgerufen am 1. Oktober 2024, 17:21 Uhr.

Pagenstecher, C. (2016):

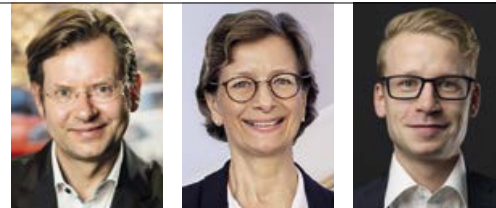
Überblick: Die nationalsozialistische Zwangsarbeit. Verfügbar unter: <https://www.bpb.de/themen/nationalsozialismusweiter-weltkrieg/ns-zwangsarbeit/222627/ueberblick-die-nationalsozialistischezwangsarbeit>; zuletzt abgerufen am 1. Oktober 2024, 17:19 Uhr.

Rüsen, T. A./v. Schlippe, A./Groth, T. (2019):

Mentale Modelle von Familienunternehmen. Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.

Straub, J. (2020):

Erzähltheorie/Narration. In: Mey, G./Mruck, K. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 1: Ansätze und Anwendungsfelder. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 241–261.



Prof. Dr. Heiko Kleve ist Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien sowie Akademischer und Geschäftsführender Direktor am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), Universität Witten/Herdecke. Zudem berät und coacht er Unternehmerfamilien zu sämtlichen Fragen ihres transgenerationalen Unternehmertums.

Dr. Britta Boyd ist Senior Researcher am Stiftungslehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU), Universität Witten/Herdecke, und leitet dort das Projekt „Narratives of Survival“. Seit 25 Jahren forscht sie zum Thema Langlebigkeit von Familienunternehmen.

Tobias Kranz ist Maschinenbauingenieur in der Automobilbranche und beschäftigte sich im Rahmen seines Master of Business Administration (Witten MBA) mit Narrativen von Familienunternehmen.

KEYWORDS

Unternehmerfamilien • Narrative • Resilienz • Langlebigkeit • NS-Zeit