



Jule-Marie Lorenzen | Lisa-Marian Schmidt |
Dariuš Zifonun (Hrsg.)

Grenzen und Lebenslauf

Beratung als Form des Managements
biografischer Übergänge

BELTZ JUVENTA

Leseprobe aus: Lorenzen/Schmidt/Zifonun, Grenzen und Lebenslauf, ISBN 978-3-7799-4056-2
© 2014 Beltz Verlag, Weinheim Basel
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-4056-2>

Lisa-Marian Schmidt

Klassifikationspraktiken in der Nachfolge-Beratung

Unternehmensnachfolge aus Perspektive sozialer Welten¹

Die Praktiken, Subjekte, Wissensbestände und auch die materiellen Strukturen in den modernen Erwerbs- und Unternehmenswelten befinden sich seit einigen Jahrzehnten in einer grundlegenden Transformation. Diese Wandlungsprozesse umfassen dabei unterschiedliche, miteinander verflochtene Phänomene und Dynamiken, die alle *varietes of capitalism* (Hall/Soskice 2004) bzw. *worlds of welfare capitalism* (Esping-Andersen 2009) betreffen. Im Anschluss an Voß und Egbringhoff (2004) lässt sich für die Arbeitswelt zunächst der Wandel der *Arbeitsausführung*, der *Beschäftigungsformen* und der Formen der Nutzung von *Arbeitskraft* zusammenfassend formulieren. Ich werde weiter unten ausführen, dass nicht allein die Arbeitswelt von derartigen Transformationen berührt ist, sondern dass es sich um allgemeinere Tendenzen einer Auflösung von vormals als stabil angenommenen Strukturen handelt. Ein Blick auf die Arbeitswelt soll zu Beginn dieses Beitrags für einige Eigenheiten dieses Wandels sensibilisieren.

Im Rahmen der *Arbeitsausführung* lösen offene, marktähnliche und zeitlich begrenzte Formen die alten formal strukturierten Formen von bspw. Arbeitsaufträgen ab. Innerhalb von reorganisierten *Beschäftigungsformen*, wie der zunehmenden unternehmerischen Selbstständigkeit, Heim-, Projekt- oder Teamarbeit, werden diese ausgeführt und verweisen auf eine

1 Der Artikel basiert auf Arbeiten des qualitativen Teilprojekts der Alice Salomon Hochschule im Rahmen des Projekts MiNa, das vom Berliner Institut für angewandte Forschung (IFAF) gefördert wurde. Im Teilprojekt stellten wir uns aus wissenssoziologischer Perspektive die Frage, ob erfahrungsbedingte migrantische oder auch zugeschriebene ethnische Unterschiede im Nachfolgeprozess relevant sind (Felden/Zifonun/Schmidt/Schefer/Neuvians/Zumholz 2012). Für zahlreiche Hinweise danke ich Dariusz Zifonun, sowie Martin Görendt für die tatkräftige Unterstützung im Projekt.

veränderte Nutzung von *Arbeitskraft*. Diese Subjektivierung von Arbeit (Moldaschl/Voß 2003) bedeutet eine veränderte „[...] Strukturierung, Steuerung und Überwachung des Arbeitsprozesses“ durch die Arbeitssubjekte selbst (Voß/Egbringhoff 2004, S. 2). Letzteres kann für die einzelnen Akteure die fortwährende aktive Aneignung, Ausübung und Verwertung von Selbst-Techniken bedeuten, z.B. der Kontrolle, der Steuerung und des Marketings, die in einer verstärkten Ökonomisierung der eigenen Person münden (Voß/Egbringhoff 2004, S. 3f.). Verschiedene Ansätze fassen diese neue Form von Arbeitskraft und Beruflichkeit unter den Stichworten des reflexiven Individualberufs (Voß 2002) oder des Arbeitskraftunternehmers (Voß/Pongratz 1998) und damit verbundene neue Sozialtypen bspw. als den flexiblen Menschen (Sennett 1998) oder das unternehmerischen Selbst (Bröckling 2007).

Aber auch die *Formen der Arbeitsmittel* und damit auch die Formen der Kommunikation haben sich verändert, insbesondere durch die Umstellung oder Einführung der digitalen Informationstechniken (exemplarisch hierzu Funken/Schulz-Schaeffer 2008). Wendet man den Blick auf die konkreten Verläufe von Erwerbsbiographien, weisen eine Reihe von Studien darauf hin, dass diese im Zuge der dargelegten Transformationen nicht nur unsicherer und flexibler werden, sondern besonders die Konkurrenz um Aufträge oder Führungspositionen zunimmt (z.B. Apitzsch 2010). Damit wird die öffentlichkeitswirksame Darstellung der eigenen Person und die Sichtbarkeit von Arbeit und Leistungsengagement ein zentraler Aspekt des beruflichen Handelns (Hitzler/Pfadenhauer 2003; Mayrhofer/Meyer/Steirer 2005). Gerade in leitenden Berufspositionen, wie auch bei der Nachfolge an der Unternehmensspitze, die sich durch kaum explizite Tätigkeitsprofile auszeichnen, was die Leistungsbeurteilung nach formalen Kriterien erschwert, weisen die Darstellungskompetenz und soziale Klassifikationen des *doing difference*, einen folgenreichen Einfluss auf (Goffman 1959; Hördt 2002; Pfadenhauer 2002; Wetterer 2002; Müller 2010).

Die Transformationen führen aber nicht nur zu Veränderungen in Bereichen der Arbeitswelt, oder auf Ebene des Subjektes zu neuen Techniken, Rollen und prekären Lebens- und Arbeitsverhältnissen. Voß und Egbringhoff (2004, S. 10ff.) diagnostizieren langfristig eine davon ausgehende Veränderung von Bildung. Diese verweist letztendlich auf eine aktive, individuelle Bildung bzw. auf Wissensprozesse, die in ihrer Form hochgradig differenziert und spezialisiert sind, d.h. offen und modular vermittelt und angeeignet werden und stärker zur Selbst-Bildung führen (siehe auch Böhle/Pfeiffer/Sevsay-Tegethoff 2004; Keller 2010).

Diese strukturellen Veränderungen der Arbeitswelt und die sich aus ihnen ergebenden veränderten Anforderungen an die Arbeitssubjekte beziehen sich in Analysen zumeist auf angestellte Erwerbstätige. Unternehme-

risches Handeln weist diese Merkmale allerdings schon immer auf, und so scheint es, dass dies paradigmatisch die neuen Formen wirtschaftlichen Handelns und die Lebensführung moderner Subjekte verkörpert (vgl. Euteneuer 2011, S. 38ff.).

Ausgehend von den beschriebenen Wandlungsprozessen möchte ich nun einen Schritt zurücktreten und mich kurz der sozialtheoretischen Frage zuwenden, was Situationen oder Phasen des Wandels bzw. des Übergangs kennzeichnet, um zu verdeutlichen, welche Bedeutung Beratung hier hat.

Situationen des Übergangs zeichnen sich für die Akteure zunächst durch Ungewissheit, Routinebrüche oder materielle Widerstände aus (vgl. Schütz/Luckmann 1979, S. 35ff.; zu materiellen Widerständen Pickering 1993; Dewey 2002, S. 132ff.). Bisherige, als selbstverständlich angenommene Handlungsrouninen und Interaktionen werden durch abrupte Ereignisse, veränderte Kontexte oder spezifische Interaktionsdynamiken „aus dem Tritt gebracht“. Wirksam werden diese Störungen der Normalität, da „Relevanz- Aufmerksamkeits- und Kontinuitätskonflikte“ provoziert werden, die zu einer Unterbrechung und Aufmerksamkeitsverlagerung in der Interaktion oder dem Handeln führen können (vgl. Bergmann 2012, S. 6). Das entscheidende ist also, ob und wie die Veränderung des bisher Selbstverständlichen wahrgenommen und qualifiziert wird und ob eine Zuwendung zu dieser möglich ist und auch erfolgt. Dabei kann der Rückgriff auf bekannte Routinen eine Form der Normalisierung der veränderten Situation sein. Wird die Veränderung als ein schwerwiegendes Problem bewertet, kann dies eine Reihe von suchenden, tüftelnden, kreativen² und überprüfenden Handlungen und Interaktionen in Gang setzen, in denen z.B. bekannte Routinen variiert oder neue Lösungen für das entstandene Handlungsproblem kreiert werden (vgl. Dewey 2002, S. 134ff.).

Im Zuge der reflexiven Modernisierung von Gesellschaften wird nun genau die Aufmerksamkeit, (scheinbar) individuelle Wahlmöglichkeiten und die Fragilität von Übergängen besonders thematisiert und als reales

2 Eine wunderbare Analyse kreativer Praktiken lässt sich bei Popitz (Popitz 2000) finden. Popitz entwirft eine dreigliedrige Typologie der Kreativität, die ihren Ursprung in der Suche nach neuem Wissen, Sinn oder Weisen des Bewirkens hat (Popitz 2000, S. 11ff.). Bedeutsam sind m. E. die spezifischen sinnlichen Aspekte und emotionalen Qualitäten, die konstitutiv für die beschriebenen Handlungsschritte sind. Etwa der Genuss, die Freude oder das Gefühl der Überraschung beim Ausprobieren, Erkunden oder abrupten Finden von Neuem (z.B. beim „abduktiven Blitz“ vgl. Strübing 2005, S. 81-92). Oder aber auch Gefühle der Unsicherheit und Ungeduld in Situationen der Ungewissheit, sowie Frustration bei Versuchen neue Lösungsmöglichkeiten nachhaltig zu etablieren (zu Gefühlen und Sinnen in Arbeitswelten vgl. Glaser/Strauss 1974; Dewey 1998, S. 177).

Handlungsproblem vermehrt im Lebenslauf der Einzelnen akut (vgl. Beck 1986; Giddens 1990; Giddens 1996 sowie Walther/Weinhardt in diesem Band). Als Bewältigungsstrategie der so entstandenen Übergänge und Ungewissheiten stehen hier nun eine Reihe von beratenden Experten für jede Lebenslage zur Verfügung (Degele/Münch/Pongratz/Saam 2001; Schützeichel/Brüsemeister 2004).

Aus dieser Perspektive heraus ließen sich Angebote, die unter dem Stichwörtern der Beratung, des lebenslangen Lernens, Coaching, Mentoring, Training u.v.m., die in der Arbeitswelt zu finden sind, als Bearbeitungsformen der entstandenen Veränderungen und der mit ihnen verbundenen Zonen der Ungewissheit deuten und deren massive Diffusion, Professionalisierung und Institutionalisierung erklären.³ Informeller oder formeller Beratung⁴ kommt also eine zentrale, institutionalisierte Funktion in Übergängen zu, die maßgeblich legitimes Wissen vermittelt. Aber auch Entscheidungen, Können, Zugänge zu Ressourcen und damit Chancen der Ausübung und Entwicklung von Berufsbiographien und der Bewältigung von beruflichen Übergängen werden durch Beratung mit beeinflusst. Beratungen bieten dabei spezifisches Wissen, Handlungsoptionen und Techniken der Selbstbearbeitung für Übergänge und Ungewissheiten an. Ob diese Lösungsfunktion durch Beratung nachhaltig gelingt ist fraglich, stellt doch Schützeichel (in diesem Band) heraus, dass Beratung zunächst Komplexität steigert, die sie eigentlich versucht zu bearbeiten, und damit anschließende Beratungsbedürfnisse wahrscheinlich macht. Beratung wäre also im Kontext der Problemkonstruktion und nicht (allein) der Problembearbeitung zu verorten.

Wie beschrieben, ist in der bisherigen Diskussion um die Entgrenzung der Arbeitswelt wenig beachtet, dass diese schon immer Charakteristika des selbstständigen Unternehmertums beinhaltet und diese hier nun scheinbar auch verstärken (vgl. Euteneuer 2011; Bührmann 2012).⁵ Das Unternehmertum kann als schon immer höchst unsichere Form der Arbeit angesehen werden, da z.B. langfristige Planungen der Arbeitsaufträge und damit Einkommenssicherheit kaum möglich sind und zudem in den letzten Jahr-

3 Hierzu auch die Einleitung sowie Schützeichel und Lorenzen in diesem Band.

4 Zur Typologie kommunikativer Gattungen (Knoblauch/Luckmann 2004) von Beratung siehe Schützeichel und Lorenzen in diesem Band, sowie zu Wissensdyaden in spezifischen Beratungsformen Lorenzen/Zifonun (2012) und Hitzler (2012).

5 Die genaue Bestimmung von Arbeitsformen in Kategorien z. B. der Selbstständigkeit, angestellten Erwerbsarbeit und des Unternehmertums ist eine komplexe Frage. Einen guten Überblick bietet Euteneuer (2011, S. 28ff.), der auch auf sehr hilfreiche Weise die zumeist impliziten Prämissen der verschiedenen theoretischen Zugriffe auf diese Frage deutlich macht.

zehnten die sozialstaatlichen Schutzrechte der Vergangenheit deutlich geschmälert und umgestellt wurden (vgl. Lessenich 2008; Bührmann 2012, S. 144). Daher überrascht es nicht, dass sich auch hier ein kaum zu überblickender Beratermarkt finden lässt.⁶

Wenn Beratung eine herausgehobene Schlüsselfunktion in Zeiten des Wandels der Arbeitswelten und auch in Übergängen des Unternehmertums hat, lässt sich im Anschluss an diese Beobachtungen fragen, über welche Wissensbestände Berater über die Beratungssubjekte verfügen, wie diese Wissensbestände im Beratungsprozess relevant werden und welche Folgen sich hieraus ergeben. Diese Frage möchte ich vor allem im Hinblick auf ethnische Klassifikationen über Beratende und Fragen sozialer Ungleichheit, die diese zu Folge haben, diskutieren. Dies werde ich im Folgenden aus wissenssoziologischer Perspektive am Fallbeispiel des Prozesses der Unternehmensnachfolge darlegen.

Zur Klärung dieser Frage wird im ersten Schritt (1) der Fall der Unternehmensnachfolge vorgestellt und aus einer sozialen Welten Perspektive skizziert, um anschließend (2) Klassifikationspraktiken darzulegen und am Fallbeispiel zu konkretisieren (2.1). Fokussierend werden ethnische Klassifikationen (2.2.) und deren Bedeutung für Fragen der In- und Exklusion in der Unternehmensnachfolge ausgeführt (2.3). Abschließend (3) werde ich auf die „blinden Flecken“ und weiterführende Fragen, die sich aus den Überlegungen und dem Fallbeispiel stellen, aufmerksam machen.

1. Unternehmensnachfolgen

Neben der Gründung und Schließung stellt die Nachfolge eines Wirtschaftsunternehmens eine der zentralen und sensiblen Übergänge einer Organisation dar. Es gibt vielfältige Praktiken, wie der Wechsel und die anschließende Fortführung einer Organisation genau erfolgt, in jedem Fall findet ein zentraler Wechsel in Management und/oder Kapital d.h. Eigentum der Organisation statt.⁷ Da die Art des Wechsels und die Form der Fortführung durch diverse rechtliche Definitionen und andere Merkmale bestimmt sind, lassen sich unterschiedliche Konstellationen wie Kauf, Vererbung, Franchise, Pacht, unternehmensinterne oder -externe Nachfolge

6 Siehe etwa den Servicebereich der www.nexxt-change.org Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie in Zusammenarbeit mit diversen Partnern, die eine der zentralen Informationsquellen in der Unternehmensnachfolge darstellt.

7 Im Projekt MiNa haben wir heuristisch die Nachfolge als einen Wechsel von 50 Prozent des Managements und/oder Eigentums bestimmt.

unterscheiden. Ökonomisch wie politisch ist die Unternehmensnachfolge ein relevantes Thema. Insbesondere gilt hier den mittelständischen Unternehmen⁸ die Aufmerksamkeit, da sie als die *hidden champions* (bspw. Simon 2007; Kay/Schlömer 2008) der deutschen Wirtschaft gelten, die viele Arbeitsplätze bereitstellen, zumeist in Nischenmärkten tätig sind und hier besonders innovativ und erfolgreich agieren. Von den zentralen Akteuren, die beständig die Nachfolgen beobachten⁹, wird auf Grund der Altersstruktur der Eigentümer in naher Zukunft eine große Anzahl an Beendigungen der Führung der Unternehmen prognostiziert. Dies wird als Risiko mit großem sozialem und wirtschaftlichem Schadenspotenzial eingestuft, da unklar ist, ob diese Unternehmen weitergeführt werden oder nicht. Eine besondere Qualität bekommt diese Risikodiskussion m. E. durch den Stellenwert, den Familienunternehmen hier einnehmen. Sie gelten nach wie vor als die Bewahrer von traditionellen Werten und Modellen, deren mögliche zukünftige Auflösung eine besondere symbolische Bedeutung hat.

Entsprechend richten sich die Aktivitäten auf die Sicherstellung, d.h. die Fortführung der Unternehmen, in dem das so definierte Problem vermehrt öffentlich thematisiert und das Potenzial möglicher Nachfolgenden eruiert wird.¹⁰

Die Nachfolge stellt dabei auf Ebene der Eigentümer/dem Management einen Übergang im doppelten Sinne dar: sie ist zum einen ein Wendepunkt in der Erwerbsbiographie der Übernehmenden, die an ihrer Erwerbsbiographie arbeiten und zum anderen ein Wendepunkt der Abgebenden, die aus dem Erwerbsleben gänzlich ausscheiden oder ebenfalls einen neuen Weg in der Erwerbsbiographie und damit beruflichen Identität, beschreiten.

Auf Ebene der Organisation kann die Nachfolge ebenfalls einen Übergang bedeuten, wenn durch den Wechsel sukzessive aber auch eruptive

8 Die Definition mittelständischer Unternehmen variiert in der Forschungsliteratur beträchtlich (ausführlich hierzu Felden/Zifonun/Schmidt/Schefer/Neuvians/Zumholz 2012, S. 29-30 oder zur Definition der EU siehe www.bmbf.de/de/20643.php).

9 Außeruniversitäre Institute haben zum einen die Funktion der Beobachtung der Unternehmensnachfolgen. Sie erkunden und definieren (zumeist quantitativ) maßgeblich die Situation und Verläufe der Nachfolgen in Deutschland. Zum anderen stellen sie Ressourcen und Best Practice Modelle für intervenierende Maßnahmen bereit.

10 Unter dem Stichwort der Nachfolgelücke lässt sich der Aushandlungsprozess und die zentralen Akteure rekonstruieren. Verhandelt wird z.B., ob zukünftig Nachfolgeprobleme entstehen, und wenn ja, was das konkret für den deutschen Mittelstand und die Wirtschaft insgesamt bedeutet. Aber auch wie hoch das Ausmaß und Risiko wäre und welche Gruppen als potenzielle Nachfolger in Frage kommen und wie sich diese Gruppen letztendlich „erschließen“ lassen, sind Gegenstand der Nachfolgeforschung (siehe Felden/Zifonun/Schmidt/Schefer/Neuvians/Zumholz 2012, S. 28-29).

Veränderungen in der Organisation erfolgen und so Prozesse der schöpferischen Zerstörung eingeleitet werden, in der alte Routinen der Arbeitsausführung, Kommunikationsformen, Führungsstile usw. in Frage gestellt und neue Formen gesucht, oder legitime Formen imitiert und implementiert werden (für einen Überblick siehe Meyer/Rowan 1977, S. 355 ff.; Braun-Thürmann 2005). Diese kreative Neuschöpfung und veränderte Organisation von Arbeiten kann dabei auch einen Übergang für die Organisationsmitglieder bedeuten. Die Nachfolge von Familienunternehmen gilt hier als besonders sensibel, da diese eine spezifische, über Jahre gewachsene Kultur aufweisen, die besondere identitätsstiftende Merkmale und somit auch emotionale Aspekte beinhaltet. Breuer beschreibt die Spezifik von Familienunternehmen wie folgt: „Die Person spiegelt sich im Objekt – und das Objekt ist gewissermaßen beseelt durch seine/n Schöpfer/in bzw. Gestalter/in“ (Breuer 2011). Aus dieser relationalen Perspektive heraus konzeptualisiert Breuer die Transformation von Objekten wie bspw. die Organisation von Übergebenden und Nachfolgenden als Transition von triadischen Konstellationen der Führungsperson und einem Objekt, wobei eine Verpersönlichung und identifikatorische Aufgeladenheit des Objekts „Organisation“ erfolgt, die zu einer spezifischen *Person-Objekt-Koppelung* führt. Die Auflösung dieser Koppelung von Übergebenden und ihrem persönlich geprägten Objekt, lässt sich so als Auflösung oder Umformung dieser identifikatorischen, institutionellen und personellen Struktur, in die die Nachfolgenden eintreten, verstehen (vgl. Breuer 2009, S. 12 ff.).

In diesem fragilen Übergang lassen sich insbesondere der Einleitung, der Begleitung und damit auch der Gestaltung des Prozesses, eine Reihe von Akteuren und Maßnahmen aus Politik und Wirtschaft ausmachen, die diesen mit-konstituieren und als legitim erachtetes Wissen vor allem an die Nachfolgenden und Übergebenden vermitteln.

Insgesamt verstehe ich den Nachfolgeprozess als Verlaufskurve (*trajectory*) (Glaser/Strauss 1974; Soeffner 1991; Strauss 1993, S. 52 ff.), der durch verschiedene Akteure aus ganz unterschiedlichen sozialen (Sub-)Welten und in Arenen konstituiert wird. Die Verlaufskurve beinhaltet also zum einen alle Prozesse des Übergebens der Organisation, aber zum anderen stellt das Trajectory auch die Verbindung zur Biographie der darin involvierten Akteure – den Übergebenden und Nachfolgenden – her (vgl. Felden/Zifonun/Schmidt/Schefer/Neuvians/Zumholz 2012, S. 48 ff.). Besondere Aufmerksamkeit der Beratung erhalten sowohl Nachfolgen von familiengeführten Unternehmen als auch zunehmend spezifische Gruppen, die durch besondere Bedürfnisse oder Problemlagen bestimmt werden, die Finanzierung der Nachfolge sowie eine Phase in dem Nachfolgeprozess, das sogenannte „Matching“, in dem Übergebende und Nachfolgende zueinander finden.

In besonders richtungsweisenden Situationen der Unternehmensnachfolge, so meine These, sind ethnische Klassifikationen, die von machtvollen Akteuren vorgenommen werden, zentrale Situationen des Ein- und Ausschlusses und damit der Produktion von sozialer Ungleichheit in der Nachfolge. Dem widme ich mich nun im folgenden Abschnitt.

2. Klassifikationspraktiken

Klassifikationen verstehe ich im Anschluss an wissenssoziologische Konzepte (für einen Überblick Keller 2005, S. 239-243) als eine spezifische Form der Ordnungsbildung durch das *in Beziehung setzen* von Akteuren oder Gruppen mittels grundlegender Einteilungen und Bewertungen (vgl. zur Auflösung von Klassifikationen Haraway 1995; zu Klassifikations-systemen Bowker/Star 1999; zu Technik/Gesellschaft vgl. Rammert/Schubert 2006; zu ethnischen Klassifikationen Müller/Zifonun 2010).

Anhand dieser wechselseitigen Zuschreibungen signalisieren sich die Akteure Nähe und Distanz, Zugehörigkeit oder Fremdheit und gleichberechtigte Positionen oder Über- und Unterordnungen ihrer eigenen sowie der unterstellten Position des Anderen. Klassifikationen leiten so die Wahrnehmung und das Handeln der Akteure an, ermöglichen Komplexitätsreduzierung und wirken damit letztendlich handlungsentlastend (vgl. Berger/Luckmann 2003, S. 33ff.). In kommunikativen Handlungen werden diese Kategorien und deren je subjektive Bedeutungen wechselseitig von den Interaktionspartnern aneinander herangetragen und bestätigt, modifiziert oder abgelehnt. Dabei überlagern oder verschränken sich die Kategorien mit anderen Kategorien. In diesem *Bedeutungstanz* (vgl. Dellwing/Prus 2012, S. 23ff.) werden also die Bedeutungen, Erwartungen und Formen der Personenkategorien sowohl der Fremd- und Selbstkategorisierung und damit verbundene Handlungsformen ausgehandelt (vgl. Strauss 1968, S. 13ff.; für Klassifikationen in der Arbeitswelt siehe Reichertz 1990).

Idealtypisch lassen sich zwei Weisen der negativen wie positiven Klassifikationen unterscheiden, die insbesondere in Hinblick auf Prozesse sozialer Ungleichheiten zentral sind. *Kategoriale Klassifikationen* folgen einer qualitativen Logik der Andersartigkeit, die wechselseitig ausschließende Kategorien beinhalten. Klassifikationspraktiken folgen hier einer Ordnung der Ungleichwertigkeit. Hingegen sind *gradueller Klassifikationen* quantitative Unterscheidungen, die prinzipiell ausgeglichen werden können wie z.B. Bildung, da sie Gemeinsamkeiten beinhalten. Die Positionierung der Klassifizierten folgt in diesem Schema entlang von Ungleichheiten (vgl. Neckel/Sutterlüty 2010, S. 222ff.). Insbesondere die kategorialen Klassifikationen stellen erfahrungsresistente Stereotype dar, das sie auf konstante und vorge-

gebene Eigenschaften rekurren (vgl. Berger/Luckmann 2003, S. 34). Stereotype legitimieren oder de-legitimieren dabei in besonderer Weise Handlungen, wie das Zifonun (2008) für Formen ethnischer Stereotype dargelegt hat und die ebenso für Geschlechterklassifikationen relevant sind (Lorber 1999). Sind mit den dargelegten symbolischen Klassifikationen, die sich auf „Rasse“ beziehen, strukturelle Machtasymmetrien verbunden, dann ist dies Rassismus (vgl. Weiß 2013, S. 26-30).

Diese Klassifikationen sind zum einen über Wissensordnungen von Diskursen und deren Bezugnahmen in der Praxis vermittelt und in der Sozialisation internalisiert. Zum anderen schreiben sich diese in materielle Objektivationen wie bspw. Ratgeber, Bilder¹¹, Listen, Computerprogramme oder Selbsttests ein und werden so auf Dauer gestellt (vgl. Keller 2005, S. 247 ff.).

Ein interessantes Beispiel stellt hierzu m. E. nach der *Selbsttest* dar. Selbsttests lassen sich in diversen Freizeit- und Jugendmagazinen, Berufswahlheften, Internetplattformen (bspw. www.testedich.de) und eben auch Unternehmens- und Nachfolgebroschüren finden. Anhand derer kann erlernt und überprüft werden, was als legitim erachtet Handlungsformen gilt, welche Personen- und Berufsrollen und spezifischen Fertigkeiten vorhanden sind und was diese genau auszeichnet. Typischerweise werden die Lesenden im Test direkt und persönlich adressiert und aufgefordert sich zu überprüfen: „Bist du ein/e gute/r XY? Finde es heraus!“ oder „Haben sie das Zeug zu XY? Testen sie sich selbst“. In stark formalisierter und/oder quantifizierter Form können dann in den einzelnen, stark fokussierten Frageabschnitten genau diese Rollen und Fähigkeiten überprüft werden. Anhand von numerischen Skalen, z.B. 1-5, oder binären Ja/Nein-Antwortmöglichkeiten, werden Punkte auf einzelne Antworten vergeben, die am Ende ausgezählt werden. Abschließend wird eine *Antwort und Bewertungen* in zumeist graduellen Kategorien präsentiert. Mit der Bewertung findet also eine Positionierung innerhalb der sozialen Ordnung dieser spezifischen Thematik und Klassifikationslogik statt.

Diese Selbsttests können als eine Form der Beurteilungs- und Spiegelungstechnik (vgl. Cooley 1964, S. 152 ff.) verstanden werden, in der Akteure prüfen können, ob sie diesen Klassifikationen entsprechen, wo Defizite oder Abweichungen liegen und damit zukünftige Bearbeitungsmöglichkei-

11 Ausführlich zum Wechselspiel von spezifischen Sehgemeinschaften, Wahrnehmungsweisen und Bildformen siehe Raab (2008), sowie exemplarisch für Beispiel aus den Welten der Wissenschaften (Fleck 1983 [1947], S. 59-83 sowie S. 147-173; Amann/Knorr Cetina 1988; Latour 2000; Schmidt 2012).

ten des Selbst sich eröffnen.¹² Anders formuliert: Diese Tests können eine Technik der Selbstsorge und auch Teil von Identitätsprozessen sein, vorausgesetzt, dass die Akteure diese Objekte als relevante Repräsentationen spezifischer generalisierter Anderer Bedeutsamkeit zuschreiben. So kann also die Übernahme der Standpunkte Anderer eingenommen werden und die „selbsttestenden“ Akteure sich reflexiv zum Objekt ihrer Wahrnehmung machen (ausführlich hierzu Mead 1973, S. 207 ff.).¹³

2.1 Klassifikationen am Fallbeispiel der Unternehmensnachfolge

Im Fall der Unternehmensnachfolge lassen sich nun unterschiedliche Klassifikationen finden, die Zentralen werden im Folgenden dargelegt. Die Analyse von Beobachtungen auf Nachfolgemessen, Interviews mit Experten, Nachfolgenden und Übergebenden sowie von Praktikerliteratur zeigt, dass der Sozialtypus und die spezifische Verkörperung der Unternehmerpersönlichkeit ein dominanter und moralisch stark aufgeladener Wissensbestand ist. An die Vorstellung des Unternehmersubjekts sind spezifische Zuschreibungen z.B. der Fähigkeiten sowie der soziale Lage und damit Positionierung dieses Typs verbunden. Der idealtypische Unternehmer ist männlich, weist keinen Migrationshintergrund auf und verfügt über hohes soziales, kulturelles und ökonomisches Kapital. Verpflichtet ist der Unternehmer nur seinem Unternehmen, dem er sich hingebungsvoll widmet (vgl. Bührmann 2010, S. 46). Die Freistellung des Unternehmerselbst von „anderweitigen Verpflichtungen“ verweist dabei auf Personen im sozialen Nahfeld, die die Freizeit, Familie usw. für ihn organisieren. Zentral ist, dass es sich bei dem Unternehmertypus nicht um eine Rollenvorstellungen neben anderen handelt, sondern die gesamte Person und deren soziales Umfeld „lebenslänglich“ umfasst (vgl. Bührmann 2010, S. 60-61). Damit ist aber nicht mehr die Vorstellung des angeborenen Unternehmerselbst verbunden, sondern die Sozialisation in dieses und damit ein gradueller Aufstieg durch kontinuierliche Arbeit am Selbst, möglich. Als kategoriales Gegenstück zum idealen Unternehmertyp werden auf Grund von strukturellen Problemlagen (rechtliche Hürden, kulturelle Differenzen und Mehrspra-

12 Mit diesem Beispiel möchte ich auf die Bedeutsamkeit von alltäglichen immateriellen und materiellen Techniken der Selbstreflexion und Wissensvermittlung sowie auf die darin eingeschriebenen Klassifikationen aufmerksam machen. Das Beispiel ist lediglich illustrativ. Es wurde keine detaillierte Analyse dieser Form vorgenommen (teilweise Bührmann/Fischer/Jasper 2010, S. 50-51).

13 Zum Objektbegriff bei Mead siehe (Mead 1973, S. 226-229).

chigkeit als Defizit) Akteuren mit Migrationshintergrund, sowie auf Grund persönlicher Problemlagen Frauen (Rollenkonflikt der Berufstätigkeit und primären Verantwortung für Familie und Haushalt und fehlendes Selbstbewusstsein) positioniert (vgl. Bührmann 2010, S. 47f.).

In unserer eigenen Untersuchung konnten wir insgesamt vier Idealtypen des Unternehmersubjekts herausarbeiten, die in unterschiedlichen Gewichtungen die oben genannten Kernaspekte beinhalten. Diese Aspekte sind bei allen befragten Akteuren relevant (vgl. Felden/Zifonun/Schmidt/Schefer/Neuvians/Zumholz 2012, S. 125 ff.). Unterschiede hinsichtlich der Betonung charismatischer Eigenschaften und der Bedeutung von abstrakten Werten lassen sich zwischen Experten und Nachfolgenden feststellen. Bei den Nachfolgenden spielen sie keine Rolle, viel eher sind die Praxisorientierung und branchenspezifischen Bezüge der Wissensbestände relevant.

Die jeweiligen Merkmale der Unternehmertypen werden insbesondere bei der notwendigen Kreditvergabe für die Nachfolgen sowie der Bewilligung der professionellen Beratung und Begleitung im Prozess als relevant erachtet. Überprüft wird die Erfüllung dieser Eigenschaften in Beratungsgesprächen sowie den formellen und informellen Vorstellungsgesprächen in der Phase des „Matchings“. Zentral ist aber auch der von den Nachfolgenden erstellte Businessplan, da er bei nahezu allen relevanten Akteuren im Prozess vorgelegt werden muss. Dieses Dokument dient zum einen einer allgemeinen Kompetenzfeststellung (Fähigkeit der Erstellung der Form „Businessplan“) und zum anderen als Abgleich der realen Person und ihrer Verkörperung des Unternehmersubjekts sowie ihrer biographischen Darstellung im Businessplan. Auch werden anhand des Dokuments die Fähigkeit zum realistischen aber innovativen Zukunftsentwurf und dessen professionelle, wirtschaftliche Übersetzung in einen Zeit- und Finanzplan für das Unternehmen überprüft. Große Unterschiede in den Klassifikationen der Nachfolgenden, Experten sowie Übergebenden konnten wir feststellen hinsichtlich der Bedeutungen, was aus ihrer Perspektive eine Unternehmensnachfolge darstellt, wer als Nachfolgender gilt und wie typische Prozessabläufe zu gestalten sind.

Die Wissensbestände der Experten entsprechen eher den idealtypischen und formalisierten Formen und typischen Verlaufsphasen der Nachfolgen, wie sie auch in den gängigen Ratgebern und Broschüren beschrieben sind. Die Praxis und Selbstbeschreibungen der Nachfolgenden weisen hingegen ein weites Spektrum an Typen auf. Nachfolge wird hier etwa als Übernahme rein materieller und räumlicher Dinge z.B. eines besonderen Traditionsbetriebes konzeptualisiert, dessen „Geist“ vom Nachfolgenden weitergeführt wird. Zu finden ist aber auch die Deutung einer Nachfolge als ‚familieninterne Nachfolge‘, obgleich kein „realer“ Familienzusammenhang besteht, wohl aber eine besondere, enge und emotionale Beziehung eines Mitarbeiters und seinem