

Originaltitel:**Three Essays on Family Firm Succession****Übersetzter Titel:****Drei Aufsätze zur betrieblichen Nachfolge in Familienunternehmen****Einleitung**

Das Thema Nachfolge rückte in Deutschland in den vergangenen Jahren gerade in Bezug auf den Mittelstand und kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) immer wieder in den Fokus. Dies mag unter anderem daran liegen, dass eine sehr große Schnittmenge zwischen KMUs und Familienunternehmen vorliegt und sich gerade letztere im Laufe des Unternehmenszyklus immer wieder der Herausforderung zu stellen haben, den Betrieb an die nachfolgende Generation zu übergeben. In Deutschland gibt es rund 90,6 % eigentümergeführte Familienunternehmen, ihr Beitrag zum Brutto sozialprodukt Deutschlands ist mit 47 % besonders hoch. 56 % aller Arbeitnehmer in Deutschland sind bei einem Familienunternehmen angestellt¹. Von diesen können rund 91,4 % hinsichtlich ihrer Größe als Mikrounternehmen bezeichnet werden, während 8,5 % als kleine und mittelständische Unternehmen gelten. Nur 0,1 % aller Familienunternehmen werden als Großunternehmen klassifiziert². Dies verdeutlicht noch einmal die Bedeutung kleiner und mittelständischer Familienunternehmen für den Wirtschaftsstandort Deutschland.

Betrachtet man nun aktuelle Zahlen hinsichtlich des Nachfolgegeschehens in Deutschland, so kann davon ausgegangen werden, dass zwischen 2014 und 2018 rund 135 000 Familienunternehmen zur Übergabe bereit stehen³. Rund 2 Millionen Arbeitnehmer werden hiervon betroffen sein bzw. sind es bereits. Nicht nur der Verlust dieser Arbeitsplätze muss daher unbedingt vermieden werden, auch die besonderen kompetitiven Vorteile von Familienunternehmen generell gilt es durch eine erfolgreiche Nachfolge zu erhalten. Hierzu zählen langjährig gewachsene Netzwerke und das umfangreiche Sozial- und Humankapital, welches in diesen Betrieben gebunden ist. Ein Fehlschlagen der Nachfolge oder gar Schließung von Familienbetrieben würde daher zu einem großen volkswirtschaftlichen Schaden führen.

Wie zu erwarten, prägt das Handwerk den Sektor der Familienunternehmen außerordentlich stark. Hierbei ist für die meisten Handwerksbetriebe eine Inhaberzentralisierung typisch, die sich oftmals im Alleinbesitz der Anteile des Eigentümers und Geschäftsführers widerspiegelt, des Weiteren die Mitarbeit von Familienmitgliedern im täglichen Geschäft und flache Hierarchien und Strukturen. Genaue Zahlen zum Anteil der Familienbetriebe im Handwerk liegen nicht vor. Jedoch können

¹ Stiftung Familienunternehmen (2015). *Anteile der Familienunternehmen in Deutschland an allen Unternehmen, an der Gesamtbeschäftigung und am gesamten Umsatz*. URL:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/234891/umfrage/familienunternehmen-in-deutschland-anteil-an-unternehmen-beschaeftigten-und-umsatz/>, 11.04.2015.

² Stiftung Familienunternehmen (2009). *Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen*. München: Stiftung Familienunternehmen.

³ Kay, R., & Suprinovič, O. (2013). *Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018* (IfM Daten und Fakten Nr. 11). Bonn: Institute for SME Research Bonn.

99,8% aller Handwerksbetriebe als kleine und mittlere Unternehmen klassifiziert werden⁴. Mit Blick auf das Nachfolgegeschehen im Handwerk lässt sich sagen, dass bis 2020 circa 14 000 Nachfolgen jährlich erwartet werden. Im Gegensatz zu Familienunternehmen anderer Branchen scheint sich jedoch die Tendenz abzuzeichnen, dass familienexterne Nachfolgen, also solche, bei denen das Unternehmen entweder an einen Mitarbeiter oder an eine gänzlich fremde Person verkauft wird, zunehmend wichtiger werden. So wurden im Jahre 2010 ca. 41 % aller Nachfolgen von einer familieninternen Person angetreten, während knapp 59 % aller Unternehmen an einen familienexternen Nachfolger übergeben wurden⁵. Gründe hierfür sind sicherlich, dass die Neigung zur Individualisierung und Eigenverwirklichung immer größere Akzeptanz erhält. Während früher für viele Nachkömmlinge der Karriereweg im eigenen Familienbetrieb schon vorgezeichnet war, wird heute eher akzeptiert, wenn der „Familienspross“ sich für einen anderen Weg entscheidet. Zudem scheint heutzutage vielmehr die Ansicht verbreitet zu sein, dass der notwendigen Qualifikation des Nachfolgers eine größere Bedeutung beizumessen ist – denn die Übereinstimmung von Kompetenz und Familienherkunft ist nicht immer gegeben. Außerdem hat sich abgezeichnet, dass der Wille und die Bereitschaft seitens des Nachfolgers, das Unternehmen zu übernehmen, ein wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Übernahme ist. Auch dies findet bei der Entscheidung zur familieninternen Übergabe immer mehr Berücksichtigung.

Nachdem ein Nachfolger gefunden wurde – unabhängig, ob familienintern oder -extern, stellt sich die Frage, wie dieser ins Unternehmen integriert werden und wie die Nachfolge erfolgreich ablaufen kann. Die Eingliederung in den Betrieb darf sich dabei nicht nur auf die Übertragung von Verantwortung und eines Tätigkeitsbereichs beschränken – „wirkungsvolle Nachfolger können als Personen definiert werden, die kraft ihres Amtes dazu in der Lage sind, langfristig einen positiven Wachstumstrend und Gewinne für das Unternehmen zu generieren⁶“. Ohne das Erlangen von Akzeptanz und ohne die Gewinnung von Anerkennung dürfte es daher für den Nachfolger schwierig werden, sich als „neuer Chef“ im Betrieb zu etablieren. Entscheidungen sind dann nur erschwert durchzusetzen, was wiederum das Führen eines Betriebs in all seinen Facetten stark einschränkt.

Daher setzt sich das vorliegende Forschungsprojekt speziell mit dem Legitimationsprozess des Nachfolgers auseinander und dessen Etablierung als Autorität im Unternehmen. Der erste Aufsatz der Doktorarbeit widmet sich dabei insbesondere der Fragestellung, welche Faktoren die Legitimation des Nachfolgers bei Nachfolgeprozessen in Familienbetrieben beeinflussen. Hierbei gilt besonderes Augenmerk dem Übergeber als einflussreiche Persönlichkeit, aber auch jenen Faktoren, auf die der Nachfolger selbst einwirken kann. Die Forschungsarbeit wird außerdem dem Ruf nach einer stärkeren Integration von psychologischen Aspekten in die Forschung zu Nachfolgeprozessen gerecht, indem sie grundlegende Konzepte aus der Sozialpsychologie als Basis

⁴ Institute for SME Research Bonn (n.d.). *Handwerksunternehmen und Nicht-Handwerksunternehmen in Deutschland gemäß KMU-Definition des IfM Bonn*. URL: http://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/statistik/mittelstand_im_einzelnen/dokumente/HWZ_KMU_Unt_2008-2011.pdf, 17.04.2015.

⁵ Müller, K., Kay, R., Felden, B., Moog, P., Lehmann, S., Suprinovic, O., Meyer, S., Mirabella, D., Borger, S., Welge, B., & Coritnaia, I. (2011). *Göttinger handwerkswirtschaftliche Studien: Bd. 83. Der Generationswechsel im Mittelstand im demografischen Wandel*. Duderstadt: Mecke Druck und Verlag.

⁶ Goldberg, S. D., & Wooldridge, B. (1993). Self-confidence and managerial autonomy: Successor characteristics critical to succession in family firms. *Family Business Review*, 1 (6), 55-73 (65).

heranzieht. So werden beispielsweise die sozialen Basen der Macht⁷, aber auch das Idiosynkrasiekreditmodell⁸ als zugrundeliegende Theorie verwendet. Außerdem spielt die Perspektive der Mitarbeiter eine besondere Rolle, die bislang in vielen Studien zur Nachfolge in Familienunternehmen vernachlässigt wurde. Gerade die Haltung von familienexternen Mitarbeitern kann mitunter erfolgsentscheidend für eine gelungene Integration des Nachfolgers in den Betrieb sein, da diese Interessensgruppe den Einbettungsprozess stark behindern oder fördern kann. Oftmals spielen auch hier Ängste und Emotionen eine große Rolle, wie beispielsweise die Angst, von der nachkommenden Generation vergessen zu werden, auf der Karriereleiter nicht mehr den versprochenen und geplanten Weg gehen zu können oder die generelle Befürchtung, dass grundlegende Dinge sich mit Eintritt des Nachfolgers ändern werden. Dies kann mitunter zu einer verminderten Unterstützung oder gar Verweigerung der Nachfolge führen, wenn beispielsweise Wissen nicht mehr geteilt wird, auf welches der Nachfolger aber angewiesen ist, bis hin zur persönlichen Drohung, das Unternehmen zu verlassen. Die Erforschung der Rolle der familienexternen Mitarbeiter während einer Unternehmensübergabe hat gerade erst begonnen, weshalb die vorliegende Forschungsarbeit hierzu einen großen Beitrag leistet.

Relevante Fragen, denen sich das Handwerk in naher Zukunft stellen muss und die in dieser Arbeit in den ersten beiden Aufsätzen bearbeitet werden, sind folgende:

- Wie kann der Einbettungsprozess des Nachfolgers in den Betrieb erfolgreich gestaltet werden?
- Welche Rolle kommt dabei dem Übergeber zu, welchen Einfluss hat der Nachfolger selbst?
- Welchen Einfluss hat das Verhältnis beider Protagonisten und deren Verhalten zueinander auf die Akzeptanz des Nachfolgers?

Nachdem der Nachfolger erfolgreich ins Unternehmen eingetreten ist, muss dieser sich der Frage stellen, wie der Betrieb auf lange Sicht erfolgreich bleiben kann. Es ist naheliegend, dass die langfristige Prosperität eines Unternehmens nur durch ständige Innovationen bzw. den Erhalt der Innovationsfähigkeit sichergestellt werden kann. Gerade für KMUs ist dies besonders wichtig, da diese sich im ständigen Wettbewerb mit größeren Marktteilnehmern befinden, gegenüber denen sie ihren Marktanteil stetig behaupten müssen. Die Gefahr zeigt sich in der Tatsache, dass größere Unternehmen oftmals günstigere und innovativere Produkte anbieten können, auch weil umfangreichere Budgets für Forschungs- und Entwicklungsmaßnahmen bereit gestellt werden.

Mit einer Nachfolge beginnt eine neue Ära im Familienunternehmen. Der Eintritt eines Nachfolgers markiert einen weiteren Abschnitt in der Firmengeschichte und stellt somit auch eine Reorganisation bestehender Strukturen im Unternehmen dar. Die Argumentation, dass es auch zu einem Bruch in der Innovationsfähigkeit des Unternehmens kommen könnte, liegt nahe, da Ressourcen erst einmal für das Einarbeiten des Nachfolgers, die Zuweisung neuer Rollen und strategische Änderungen verwendet werden. Andererseits kann das Eintreten eines Nachfolgers

⁷ French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor, MI: University of Michigan.

⁸ Hollander, E. P. (1964). *Leaders, groups, and influence*. New York: Oxford University Press; Hollander, E. P. (1987). Führungstheorien – Idiosynkrasiekreditmodell. In A. Kieser (Ed.), *Handwörterbuch der Führung* (pp. 790-803). Stuttgart: Poeschel.

auch für „frischen Wind“ sorgen, da dieser vielleicht aufgrund seiner Tätigkeit in vorherigen Positionen und der dort gewonnenen Expertise neue Ideen und verbesserte Konzepte mitbringt, von denen der Betrieb profitiert. Daher beschäftigt sich der zweite Aufsatz der vorliegenden Forschungsarbeit mit dem Management von Innovationen während einer betrieblichen Nachfolge und elaboriert die Frage, ob eine Nachfolge generell innovationsfördernd oder -hemmend ist, welche Typen von Innovationen im Handwerksbetrieb umgesetzt werden, von wem diese hauptsächlich initiiert werden und wie der Nachfolger mit Widerstand gegenüber Innovationen umgehen kann. Zur Identifikation von Commitment und Widerstand auf Seiten der Mitarbeiter und Übergeber wird eine Konzeptualisierung von Piderit (2000) aus dem Fachgebiet Organizational Behaviour herangezogen, welche drei verschiedene Haltungstypen von Resistenz unterscheidet – emotional, kognitiv und intentional. Auch hierfür bedient sich die vorliegende Doktorarbeit zugrundeliegenden Theorien aus der Sozialpsychologie und verwendet das bereits erwähnte Idiosynkrasiekreditmodell als Basis zur Evaluierung von Strategien, die zur Minderung von Widerstand gegenüber Innovationen seitens der Belegschaft und des ausscheidenden Geschäftsführers beitragen. Da das Verknüpfen von Innovations- und Nachfolgeforschung in Familienunternehmen gerade erst begonnen hat, leistet die Dissertation einen wertvollen Beitrag an dieser Schnittstelle.

Gerade für die vielen kleinen und mittelgroßen Handwerksbetriebe ist der Erhalt der Innovationsfähigkeit unabhängig von einer Nachfolge von großer Wichtigkeit. Daher sind folgende Fragen relevant:

- Ist eine Nachfolge eher innovationshemmend oder -förderlich?
- Wer ist der Hauptinitiator von Veränderungen, während eine Nachfolge im Betrieb vonstatten geht?
- Sofern Innovationen und Veränderungen stattfinden, wie können diese kategorisiert werden?
- Wann werden Innovationen als notwendig erachtet und befürwortet? Wann regt sich Widerstand seitens Übergeber und Mitarbeitern?
- Welche Strategien kann der Nachfolger anwenden, um diesem Widerstand zu begegnen?

Zuletzt beschäftigt sich der dritte Aufsatz der Dissertation mit der Beschreibung einer Methode, die gezielt in den ersten beiden Aufsätzen angewendet wurde. Hierbei handelt es sich um sogenannte „Video Elicitation Interviews“. Kurze Videosequenzen wurden in den Interviews als Stimuli in der Gesprächssituation mit den Interviewten eingesetzt, um den Gesprächsfluss zu stimulieren und bestimmte Assoziationen hervorzurufen. Da diese Methode im Bereich der Organizational Research noch weitgehend unbeachtet ist, beschäftigt sich das letzte Essay der Doktorarbeit mit der Beleuchtung dieser innovativen Methode und erläutert Anwendungsgebiete, Vorgehensweise und Fallstricke beim Einsatz dieser Form von Interviews.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit allen zuvor genannten Fragestellungen und behandelt diese in drei in sich abgeschlossenen Aufsätzen. Die Vorgehensweise zur Erforschung dieser Fragen und die zentralen Ergebnisse der einzelnen Teilstudien werden nachfolgend für jeden Aufsatz einzeln vorgestellt.

Aufsatz 1

Originaltitel:

Legitimization of the Successor in Family SMEs: Developing a Theoretical Framework

Übersetzter Titel:

Legitimation des Nachfolgers in kleinen und mittleren Familienunternehmen: Entwicklung eines theoretischen Modells

FORSCHUNGSFRAGEN

- Wie kann der Einbettungsprozess des Nachfolgers in den Betrieb erfolgreich gestaltet werden?
- Welche Rolle kommt dabei dem Übergeber zu, welchen Einfluss hat der Nachfolger selbst?
- Welchen Einfluss hat das Verhältnis beider Protagonisten und deren Verhalten zueinander auf die Akzeptanz des Nachfolgers?

WARUM SIND DIESE FORSCHUNGSFRAGEN RELEVANT?

Der Eintritt des Nachfolgers in den Familienbetrieb markiert den Anfang einer neuen Phase im Lebenszyklus des Unternehmens. Während der gemeinsamen Phase von Übergeber und Nachfolger im Betrieb, auch Kohabitationsphase genannt⁹, wird der Nachfolger von seinem Übergeber systematisch in die vorliegenden Strukturen und Prozesse eingeführt und essentielles Wissen weitergegeben. Diese gemeinsame Phase kann daher als sehr wichtig erachtet werden. Während der Übergeber immer mehr Einfluss und Macht transferiert, gewinnt der Nachfolger an Ansehen und Autorität, die er als zukünftiger Leiter des Unternehmens auch benötigt. Gleichzeitig bringt diese Phase aber auch ein gewisses Konfliktpotential mit sich, müssen familiäre Rollenverhältnisse doch aufgebrochen und neu zusammengefügt werden. Wo sich früher Eltern und Kind gegenüberstanden, finden sich nun gleichrangige Geschäftspartner in einem betrieblichen Umfeld wieder.

Wie der Nachfolger sich nun im Betrieb etablieren kann, ist Gegenstand der Untersuchung des ersten Aufsatzes. Dabei wird sich der Theorie zu den sozialen Basen der Macht bedient und Akzeptanz mit dem Begriff der Legitimationsmacht gleichgesetzt. Diese beschreibt das legitime Recht einer Person, das Verhalten einer anderen Person zu beeinflussen und zu bestimmen. Zur Erlangung von Legitimationsmacht nennt die Forschung drei wesentliche Voraussetzungen:

- 1) Die Ernennung durch eine *Quelle der Autorität*, auch *Legitimationsagent* genannt. Im Falle der betrieblichen Nachfolge ist es der Übergeber, der einen Nachfolger ernennt – eventuell auch in Absprache mit weiteren Familienmitgliedern. Daraus resultiert die Vermutung, dass der Übergeber aufgrund seiner Macht als Legitimationsagent einen erheblichen Einfluss auf die Legitimation seines Nachfolgers ausübt.

⁹ Breuer, F. (2009). *Vorgänger und Nachfolger. Weitergabe in institutionellen und persönlichen Bezügen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- 2) Die *Kompetenz* des Nachfolgers. Gerade im Handwerk dürfte Fachwissen und handwerkliches Geschick eine besondere Rolle spielen. Diesen Faktor kann der Nachfolger selbst beeinflussen.
- 3) Das *gruppenkonforme Verhalten* des Nachfolgers. Damit ist die Akzeptanz vorhandener Normen und Integration in bestehende Muster seitens des Nachfolgers gemeint. Eine sich zu Beginn nicht gruppenkonform verhaltende Führungskraft muss mit einem Legitimationsverlust rechnen.

Im Rahmen der Studie wurde daher besonderes Augenmerk auf diese drei Einflussfaktoren gelegt und eruiert, inwiefern diese im Kontext der betrieblichen Nachfolge in Erscheinung treten. Des Weiteren wurde untersucht, ob weitere Einflussfaktoren eine Rolle für die Akzeptanz des Nachfolgers spielen – insbesondere das Verhältnis von Übergeber und Nachfolger und deren Verhalten im Betrieb.

FORSCHUNGSDESIGN UND ABLAUF DER STUDIE

Zwischen September 2013 und März 2014 wurden mit zehn Handwerksbetrieben aus verschiedenen Gewerken Fallstudien durchgeführt. Darunter befanden sich sowohl Bäckereien und Konditoreien als auch ein Bauunternehmen, eine Zimmerei, eine Schreinerei, ein Friseur und ein Betrieb aus dem Bereich des Fahrzeugbaus. In jedem Betrieb wurden jeweils Einzelinterviews mit dem Übergeber, dem Nachfolger und zwei Mitarbeitern geführt. So konnten die oben genannten Fragestellungen aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. Die Anzahl der vorhergehenden Übergaben variierten von 0 bis 3, ebenso die Länge der gemeinsamen Arbeitsphase von Vorgänger und Nachfolger im Betrieb. Diese schwankte mitunter zwischen 6 Wochen und 28 Jahren. In acht der zehn Unternehmen erfolgte die Übergabe an einen familieninternen Nachfolger, in zwei Fällen an einen Familienexternen. Davon wurde ein Mal der Betrieb an einen langjährigen Mitarbeiter übergeben, im anderen Fall wurde das Unternehmen an eine familien- und firmenexterne Person verkauft. Bei der Auswahl der Betriebe wurde darauf geachtet, dass der Übergeber die Mehrheit der Anteile besaß und so überwiegend als alleiniger Legitimationsagent den Nachfolger bestimmte.

Neben den Interviews wurden außerdem Fotografien der Büros von Übergeber und Übernehmer als dokumentarische Methode eingesetzt. Zudem wurde zur Beantwortung der oben dargestellten Fragestellungen ein Fragebogen aus der Sozialpsychologie zur Ermittlung verschiedener sozialer Machtbasen von Personen im Rahmen der Fallstudien eingesetzt. Hierzu wurden in jedem Betrieb die Mitarbeiter befragt, die den Fragebogen einmal in Bezug auf den Übergeber, ein weiteres Mal mit Bezug auf den Übernehmer ausfüllen sollten. Insgesamt nahmen $n = 64$ Personen aus neun Betrieben an der Umfrage teil.

ZENTRALE ERGEBNISSE DER STUDIE UND WEITERE IMPLIKATIONEN

Die drei anfänglich vermuteten Einflussfaktoren (Quelle der Autorität, Kompetenz und gruppenkonformes Verhalten) konnten in den Feldstudien bestätigt werden. Außerdem wurden weitere Einflussfaktoren identifiziert und in einem Modell zusammengefasst (siehe Abbildung 1). Zentrale Bestandteile dieses Modells sollen im Folgenden kurz erläutert werden:

Der Einfluss des Übergebers als Legitimationsagent hat sich als sehr wichtig herausgestellt. Dies bedeutet, dass der Nachfolger schon aufgrund seiner Ernennung zum Chef durch eine einflussreiche Person, dem Vorgänger, eine bestimmte Menge an Verfügungsgewalt und Einfluss erhält. In gewisser Weise verlassen sich die Mitarbeiter darauf, dass der Übergeber eine richtige und gute Wahl getroffen hat. Dies bewirkt für den Nachfolger eine Art Macht- und Vertrauensvorschluss. Dieses Ergebnis wurde auch bei der Auswertung der Fragebögen sichtbar und untermauert somit die Erkenntnisse aus den Interviews. Die Akzeptanz des Nachfolgers wurde mit seiner Legitimationsmacht gleichgesetzt und auf diese Weise gemessen. Es ließ sich eindeutig bestätigen, dass die Legitimationsmacht des Übergebers Einfluss auf die des Nachfolgers hat und somit auf dessen Akzeptanz. Außerdem konnte bestätigt werden, dass der Einfluss auf das Akzeptanzniveau seines Nachfolgers gleichermaßen wächst, je legitimer und einflussreicher der Übergeber ist. Nachfolger mit einem stark legitimierten Vorgänger verfügten über größere Akzeptanz.

In den untersuchten Fällen konnte beobachtet werden, dass sich die Übergeber eingehend mit der Wahl ihres Nachfolgers beschäftigt haben. Sie machten sich nicht nur umfassend Gedanken zu seiner Eignung als zukünftiger Leiter des Betriebs, zu seinen Kompetenzen und Fähigkeiten, sondern auch, ob die Übertragung des Betriebs dem Nachfolger überhaupt zumutbar ist. Erst nachdem die Übergeber sich in ihrer Wahl sicher waren, wurde das Thema überhaupt in der Familie angesprochen. Des Weiteren konnte beobachtet werden, dass der Legitimationsprozess nicht erst mit dem Eintritt des Nachfolgers in den Betrieb beginnt, sondern meist schon in früher Kindheit. Anzeichen von Seiten des Nachfolgers wie beispielsweise dessen Anwesenheit im Betrieb als Kind, die aktive Mitarbeit in den Ferien oder der Beginn einer Ausbildung im gleichen Gewerk der Firma, wurde von den Mitarbeitern als Interesse gewertet, später einmal in die Firma einzutreten. Die Verknüpfung von Familie und Firma wird so in vielen Facetten sichtbar – viele der Mitarbeiter sahen es als gegeben und außer Frage stehend an, dass der Nachfolger einen anderen Weg einschlagen könnte. Zum Prozess der Legitimation gehört dennoch, dass der Nachfolger offiziell als solches eingeführt wird, selbst wenn dessen Eintritt als selbstverständlich betrachtet wurde. Ein definierter Zeitpunkt, an dem der Übergeber sich zurückziehen oder gänzlich austreten soll, kann außerdem dazu beitragen, dass der Nachfolger sich leichter im Betrieb etabliert.

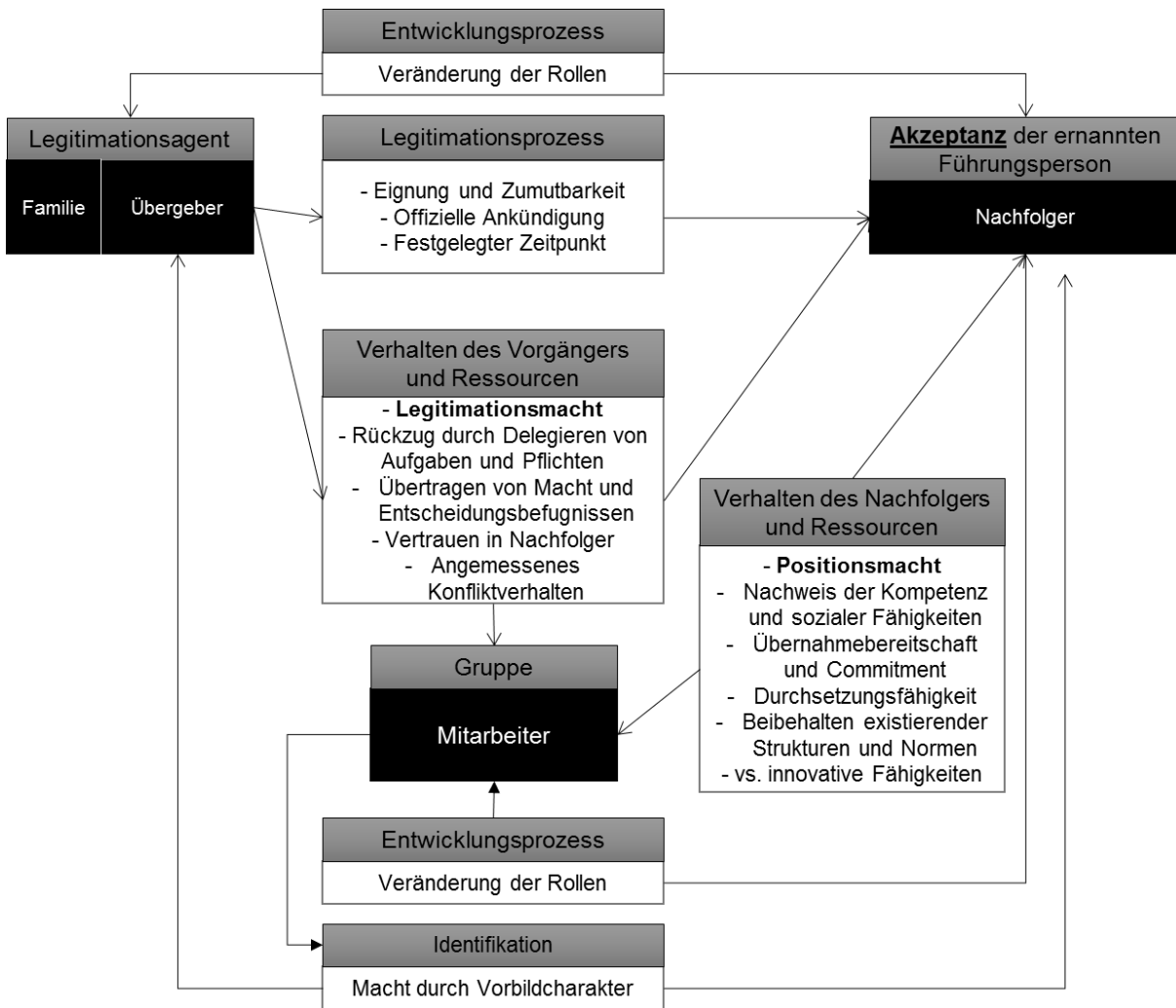


Abbildung 1: Theoretisches Modell zur Akzeptanz des Nachfolgers in betrieblichen Nachfolgen von Familienunternehmen

Hinsichtlich des Verhaltens des Übergebers lässt sich festhalten, dass dieser sich zu gegebener Zeit und Schritt für Schritt zurückziehen sollte und muss, um eine erfolgreiche Nachfolge sicherzustellen. Während der Übergeber anfänglich noch die meisten Aufgaben im Unternehmen selbst erledigt, sollte er im Laufe des Prozesses immer mehr Pflichten auf den Nachfolger übertragen und delegieren, bis er letztendlich nur noch eine beratende Rolle innehat. Entscheidungen sollten anfangs gemeinsam getroffen werden, am Ende aber vollständig abgegeben werden. Während Einfluss und Macht des Übergebers also stetig abnehmen, gewinnt der Nachfolger an den selbigen. Konflikte zwischen beiden Akteuren sollten generell untereinander geklärt und nicht vor der Belegschaft ausgetragen werden. Dies kann nur der Reputation einer oder beider Parteien schaden. Die gefundene Lösung sollte anschließend gemeinsam kommuniziert, daran festgehalten und auch umgesetzt werden. Öffentliche Kritik oder gar Degradierung vor der Belegschaft sollte vom Übergeber gänzlich unterlassen werden, um nicht die Autorität des Nachfolgers zu untergraben. Dem Nachfolger immer mehr Entscheidungsspielraum zu überlassen, erfordert vom Übergeber allerdings Vertrauen und Zuversicht – das Vertrauen, dass der Nachfolger die Geschäfte gut führen wird und auch kann. Durch eine sorgfältige Auswahl des Nachfolgers zu Beginn des Legitimationsprozesses kann hier schon ein erster Beitrag geleistet werden, zum Beispiel, wenn nicht am Nachfolger aus Familienkreisen aus Gründen der Kontinuität der Familientradition festgehalten, sondern wenn ein wirklich geeigneter Nachfolger ausgewählt wird. Ob ein Übergeber also Vertrauen in die Kompetenz und

Führungsgeschicke seines Nachfolgers hat, beeinflusst einerseits entscheidend dessen Verhalten ihm gegenüber, andererseits aber auch die gesamte Beziehung zwischen beiden Beteiligten. Nicht zuletzt ist eine gegenseitige Anpassung der Rollenverhältnisse erforderlich, zumindest bei familieninternen Nachfolgen. Während beide sich in ihrer familiären Rolle als Eltern und Kind kennen, müssen diese nun lernen, miteinander als gleichrangige Geschäftspartner respektvoll miteinander umzugehen. Auch bei firmeninternen Nachfolgen kommt es zu einer Veränderung der Rollenverhältnisse: Der Übergeber überlässt einem ehemaligen Mitarbeiter und Untergeordneten die Führung der Geschäfte.

Wie sich in der Untersuchung gezeigt hat, kann auch der Nachfolger zu seiner Positionierung beitragen. Dies geschieht in erster Linie durch das Beweisen von Kompetenz und Expertise. Gerade im Handwerk ist es essentiell für den Nachfolger, dass dieser sich in seiner Materie auskennt und handwerkliches Geschick mitbringt – oftmals forderten die Mitarbeiter sogar einen ihnen fachlich überlegenen Vorgesetzten, um noch von diesem lernen zu können und bei Bedarf auf einen Ansprechpartner zurückgreifen zu können. Durch ein herausragendes handwerkliches Wissen kann der Nachfolger also seine Akzeptanz wesentlich beeinflussen und Anerkennung gewinnen. Oftmals waren die Nachfolger in der vorliegenden Studie besser ausgebildet als ihre Vorgänger, beispielsweise durch das Ablegen eines betriebswirtschaftlichen Studiums zusätzlich zur Meistersausbildung. Neben handwerklichen Fertigkeiten und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen sollte der Nachfolger jedoch auch Führungsqualitäten und soziale Fähigkeiten mitbringen.

Im Fragebogen wurde die Kompetenz des Nachfolgers anhand dessen Expertenmacht gemessen. Folgende Erkenntnisse ließen sich aus der Befragung gewinnen: Während in den Interviews die Kompetenz des Nachfolgers als essentielles Kriterium für dessen Akzeptanz identifiziert wurde und Fachwissen eine wesentliche Rolle zu spielen schien, zeigte die Befragung zunächst widersprüchliche Ergebnisse, die einer weiteren Interpretation bedurften. Letzten Endes erfordert ein Spezifikum des Fragebogens eine Unterscheidung zwischen tatsächlicher und eingesetzter Macht, denn das verwendete Fragebogen-Instrument kann nur die eingesetzte Macht messen, die faktisch benutzt wurde, um einen Einflussversuch auf eine untergeordnete Person auszuüben. Während sich der Einsatz von Expertenwissen als negativ für die Legitimation des Nachfolgers im Fragebogen herausstellte, wurde in den Interviews jedoch die tatsächliche Kompetenz, die der Nachfolger innehat, als vorteilhaft identifiziert. Als Implikation für die Praxis lässt sich daraus ableiten, dass der Nachfolger nach wie vor ein umfangreiches handwerkliches Geschick und Wissen mitbringen muss (tatsächliche Expertenmacht), mit dessen Einsatz als Einflussstrategie (eingesetzte Expertenmacht) aber vorsichtig umgehen sollte. Die Mitarbeiter sind meistens durchaus in der Lage, das vorhandene Verständnis des Nachfolgers von seinem Handwerk zu beurteilen. Das aktive Zurschaustellen und der Gebrauch hiervon, um die Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass ein anderer Weg der bessere ist, kann dem Nachfolger unter Umständen aber als Besserwisseri ausgelegt werden. So könnte der leicht negative Einfluss auf die Legitimationsmacht des Nachfolgers in der Befragung erklärt werden.

Zudem muss der Nachfolger auch seinen Willen, den Betrieb wirklich führen zu wollen, unter Beweis stellen. Dies kann sich beispielsweise in seiner Leidenschaft für die Produkte zeigen, im Einbringen innovativer Ideen, die den Betrieb weiter voranbringen, oder durch Aushelfen und Engagement in arbeitsintensiven Zeiten. Letzteres trägt auch zu seinem gruppenkonformen Verhalten

bei, da der Nachfolger damit Loyalität gegenüber seinen Mitarbeitern beweist und diese wissen, dass sie im Zweifel auf ihn zählen können. Grundsätzlich führt das Commitment des Nachfolgers und umfangreiche Expertise dazu, dass Mitarbeiter sich mit der Führungskraft als Vorbild identifizieren. Diese „Macht durch Vorbildcharakter“ hat positiven Einfluss auf dessen Akzeptanz. Ebenso kann davon ausgegangen werden, dass aufgrund seiner übergeordneten Position als Juniorchef der Nachfolger bereits mit einer gewissen Menge an Positionsmacht ausgestattet ist, die seiner Legitimation förderlich ist.

Das Ausmaß der Identifikation der Mitarbeiter mit ihren Chefs und deren Auswirkung auf die Akzeptanz des Nachfolgers wurde auch im Fragebogen untersucht. Es zeigten sich zwei interessante Effekte: Während sich eine starke Identifikation der Mitarbeiter mit dem Nachfolger positiv auf dessen Akzeptanz auswirkte, war es von negativem Einfluss auf dessen Legitimation, je stärker die Mitarbeiter den Vorgänger als Vorbild ansahen. Obwohl dies naheliegend ist, hält diese Erkenntnis doch einige wichtige Implikationen für die Praxis bereit, da sich Kohabitationsphasen im Unternehmen durchaus über eine lange Zeit erstrecken können. Dies bedeutet, dass der Nachfolger es immer schwierig haben wird, solange der Übergeber noch im Unternehmen aktiv ist. Zur Verdeutlichung könnte man sich den Übergeber als Leuchtturm vorstellen, der den Betrieb seit Jahren führt, während der Nachfolger von einer Boje symbolisiert wird, die zwar schon im Betrieb verankert ist, deren Signallicht jedoch vom Licht des Leuchtturms immer übertroffen wird, solange dieser noch aktiv ist. Kohabitationsphasen sind also sinnvoll und wichtig, um notwendiges implizites Wissen weiterzugeben und den Nachfolger in sämtliche Prozesse und Strukturen einzuführen sowie diesen bei diversen Anspruchsgruppen bekanntzumachen. Endgültig im Betrieb Fuß fassen kann der Nachfolger aber erst dann, wenn der Vorgänger den Betrieb verlassen hat. Dies wird meist durch die Aufgabe des eigenen Büros vollendet, was auch bei der Analyse der Fotografien von den Büroräumen der beiden Chefs deutlich wurde. Der endgültige Austritt des Altinhabers war erst dann vollzogen, wenn er tatsächlich kein Büro mehr im Betrieb besaß und der Nachfolger frei walten konnte. Eine maximale gemeinsame Zeit im Unternehmen von fünf Jahren wird daher als sinnvoll erachtet.

Des Weiteren konnte bestätigt werden, dass anfänglich gruppenkonformes Verhalten notwendig ist, um sich in der Gruppe zu etablieren. Dies bedeutet, dass sämtliche Versuche des Nachfolgers, zu Beginn Einfluss auszuüben, fehlschlügen. Indem der Nachfolger sich hingegen den existierenden Normen der Gruppe unterordnete, konnte er anschließend in kleinen Schritten diese Strukturen aufbrechen und verändern. Dabei ging es zunächst hauptsächlich darum, keine großen Veränderungen einzuführen und alles zunächst so beizubehalten, wie die Mitarbeiter es vom Vorgänger gewohnt waren. Ebenso unterstützte eine aktive Beteiligung in der Produktion, Versuche, Fairness walten zu lassen und offen für die Belange und Interessen der Mitarbeiter zu sein, den Integrationsprozess des Nachfolgers zum Positiven, weil er damit Loyalität gegenüber der Organisation bewies. Paradoxerweise verlangten die Mitarbeiter aber auch gerade vom Nachfolger gewisse Innovationsanstöße, die gerade die Normen der Gruppe aufzubrechen drohten. Dieser Sachverhalt kann mit dem Idiosynkrasiekreditmodell erklärt werden und wird in Aufsatz 3 noch näher untersucht und erläutert.

Zwischen den Mitarbeitern und dem Nachfolger kommt es außerdem ebenso zu einer Änderung des Rollenverhältnisses. Oftmals waren die Nachfolger bereits als Kinder im Betrieb präsent oder haben sogar ihre Ausbildung dort gemacht. Daher können die Verhältnisse zu den Mitarbeitern häufig als

sehr familiär und eng beschrieben werden. In einigen Fällen der vorliegenden Untersuchung konnten die Mitarbeiter den Nachfolger schon als Kleinkind. Aufgrund der ständigen Präsenz als Kinder im Familienbetrieb, haben manche Mitarbeiter die Nachfolger teilweise mit aufgezogen. Diese müssen sich daher von einem Kind über die Position als Kollegen hin zum Vorgesetzten entwickeln. Sofern sich Mitarbeiter und Nachfolger gegenseitig duzten, wurde es jedoch nicht als nachteilig für dessen Autorität beobachtet, wenn das Du-Verhältnis beibehalten wurde. Generell kann sich der Nachfolger nur über seine Kompetenzen und durch respektvolles Verhalten gegenüber seinen nun „Untergeordneten“ etablieren, was enormes Fingerspitzengefühl – gerade mit weitaus älteren Mitarbeitern – erfordert. Letztere haben sich in einigen Fällen als besonders renitent und resistent gegenüber Anweisungen und Ratschlag erwiesen. Hier kann nur hartes Durchsetzungsvermögen helfen. In den meisten Fällen sah man es als sinnvoller an, die Ausbildung außerhalb des eigenen Betriebs zu machen und dort Erfahrung zu sammeln, um solche schwierigen Rollen Anpassungen von Vorneherein zu vermeiden. Mit jüngeren Mitarbeitern, die erst kürzlich eingestellt wurden, ergaben sich solche Probleme weitaus seltener, da diese den Nachfolger von Vorneherein als (Junior-)Chef kennengelernt hatten.

Aufsatz 2

Originaltitel:

Innovation Types and Influence Factors on Commitment and Resistance to Change during Succession in Family SMEs

Übersetzter Titel:

Innovationstypen und Einflussfaktoren auf Commitment und Widerstand gegenüber Veränderungen während Nachfolgeprozessen in Familienunternehmen

FORSCHUNGSFRAGEN

- Ist eine Nachfolge eher innovationshemmend oder -förderlich?
- Wer ist der Hauptinitiator von Veränderungen während einer betrieblichen Nachfolge?
- Wie können die stattfindenden Veränderungen und Innovationen kategorisiert werden?
- Wann werden Innovationen als notwendig erachtet und befürwortet? Wann regt sich Widerstand seitens Übergeber und Mitarbeitern?
- Welche Strategien kann der Nachfolger anwenden, um diesem Widerstand entgegenzutreten?

WARUM SIND DIESE FORSCHUNGSFRAGEN RELEVANT?

Es herrscht breiter Konsens, dass die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens für dessen Überlebensfähigkeit und Prosperität von zentraler Bedeutung ist. Generell besteht in der Forschungslandschaft jedoch keine einstimmige Meinung, ob Familienunternehmen innovativer sind oder nicht. Kommt es nun auch noch zu erschwerenden Bedingungen, wie beispielsweise einer Nachfolgesituation im Betrieb, so stellt sich die Frage, ob dies die Innovationsfähigkeit eher positiv oder negativ beeinflusst. Theoretisch könnte davon ausgegangen werden, dass ein Nachfolger frischen Wind und neue Ideen mit einbringt, gerade wenn die Vorgängergeneration vielleicht unter einer gewissen Innovationsträgheit leidet. Auf der anderen Seite besteht aber auch die Gefahr, dass die nachfolgenden Generationen im Gegensatz zur Gründergeneration eher dazu tendieren, das erwirtschaftete Kapital und den Familienreichtum erhalten zu wollen und sich daher risikoaverser verhalten. Dies hätte verminderte Innovationsbestrebungen zur Folge. Somit bleibt zunächst zu klären, ob eine Nachfolge eher innovationsförderlich oder -hemmend ist und wer hier hauptsächlich für die eingeführten Veränderungen verantwortlich ist.

Des Weiteren ist es von Interesse, die identifizierten Veränderungen voneinander zu unterscheiden. Dies trägt dazu bei, gefundene Innovationen vergleichbar mit anderen Studien zu machen und Unterschiede oder Gemeinsamkeiten mit KMUs und Familienunternehmen herauszuarbeiten. Gerade das Handwerk, welches gerne als innovationsträge bezeichnet wird, profitiert von einer Kategorisierung, die aufzeigt, in welchen Innovationsarten das Handwerk besonders stark ist. Daraus wiederum können Maßnahmen abgeleitet werden, die dem Handwerk helfen, bei anderen, schwächer ausgeprägten Innovationstypen besser zu werden.

Da Veränderungen oftmals von Widerstand begleitet werden und dies angesichts einer Nachfolge im Unternehmen noch einmal an Bedeutung gewinnt, stellt sich außerdem die Frage, wie ein Nachfolger am besten mit Widerstand seitens der Belegschaft gegenüber Veränderungen umgehen soll. Wie schon eingehend erläutert, wird einerseits von diesem gefordert, sich zunächst an das bestehende Normengefüge anzupassen. Dies erschwert natürlich die Einführung von Veränderungen gerade zu Beginn massiv. Auf der anderen Seite wird erwartet, dass der Nachfolger durch das Einbringen von Änderungen positiv auffällt und Innovationen herbeiführt. Dieser Widerspruch wird vom Idiosynkrasiekreditmodell gelöst, welches als theoretische Grundlage für den dritten Aufsatz dienen soll.

FORSCHUNGSDESIGN UND ABLAUF DER STUDIE

Das Forschungsdesign gleicht dem von Aufsatz 1 und wird daher an dieser Stelle nicht mehr eingehend erläutert.

ZENTRALE ERGEBNISSE DER STUDIE UND WEITERE IMPLIKATIONEN

Als zentraler Initiator von Veränderungen während Nachfolgeprozessen wurde der Nachfolger identifiziert (ca. 72 %). Während nur ca. 6 % aller Innovationen vom Übergeber ausgehen, nachdem der Nachfolger bereits eingestiegen ist, und nur ca. 2,5 % auf die Mitarbeiter zurückzuführen sind, initiieren beide gemeinsam zumindest knapp 19 % aller Innovationen.

Alle aufgetretenen Veränderungen wurden in das Kategoriensystem der OECD¹⁰ eingeteilt. Somit wird der Forderung nach einer Vergleichbarkeit der Ergebnisse nachgekommen. Generell konnte beobachtet werden, dass die Innovationen eher inkrementeller als radikaler Natur waren. Dies bedeutet, dass es sich mehr um kleine, schrittweise Veränderungen handelte als um Innovationen, die weitreichende Folgen für Markt und Wettbewerber hatten. Außerdem waren die meisten identifizierten Veränderungen vielmehr neuartig für das Unternehmen als unbekannt für den Markt, was bedeutet, dass die Firmen bereits existierende Markttrends aufgenommen, angepasst und in das eigene Produktportfolio eingefügt haben. Des Weiteren konnte kein Unterschied festgestellt werden, ob familieninterne oder -externe Nachfolgen innovationsförderlicher verliefen. Vielmehr scheint die Innovationsneigung nach Eintritt des Nachfolgers von der vorliegenden Geschäftssituation abhängig zu sein. Ein schlecht geführtes, marodes Unternehmen mit auffällig existentem Innovationsstau weist einen höheren Bedarf an Veränderungen auf als ein vom Vorgänger solide geführter Betrieb. Dies zeigt ein weiteres Mal, wie notwendig eine sorgfältige Analyse des Betriebs seitens des Nachfolgers ist.

Hinsichtlich der vorliegenden Innovationstypen ließen sich vor allem Produktinnovationen und Innovationen im Bereich Marketing und Organisation identifizieren. Erstere konnten sich dabei auf komplett neue Produkte beziehen, wie beispielsweise die Einführung neuer Backwaren oder das Anbieten neuer Dienstleistungen, um weitere Kundensegmente zu bedienen, aber auch auf die Weiterentwicklung und Verbesserung von Produkten. Marketinginnovationen bezogen sich dabei auf Neuerungen im Bereich Produktdesign, Produktplatzierung (Vertrieb), Preispolitik und Kommunikation. Besonders aktiv waren die Nachfolger im Bereich Social Media, welches als neuer Kommunikationskanal diente. Aber auch neue, uniforme Ladendesigns (Corporate Design) und Verbesse-

¹⁰ Vgl. OECD (2005).

rungen im Bereich der Produktverpackungen wurden als Veränderungen identifiziert. Hinsichtlich organisatorischer Innovationen ließen sich vor allem Maßnahmen feststellen, die auf die Weiterbildung und Gewinnung von Fachkräften abzielten. So wurden beispielsweise flexible Arbeitszeitmodelle, Anreizsysteme und eine leistungsgerechte Entlohnung eingeführt, innerbetriebliche sowie außerbetriebliche Weiterbildung angeboten und Maßnahmen im Gesundheitsbereich initiiert. Hinsichtlich der Organisationsstruktur kam es teilweise auch zu Anpassungen und Umstrukturierungen im Organigramm und zur Einstellung neuer Führungskräfte. Auch legten Nachfolger ein besonderes Augenmerk darauf, externe Beziehungen zu Kunden zu stärken und strategische Kontakte weiter auszubauen.

Als weiteren Typus wurden Prozessinnovationen identifiziert, welche als Verbesserung oder Neueinführung einer Produktions- oder Liefermethode definiert werden, die aber einen eher geringeren Anteil ausmachten. Einige Nachfolger restrukturierten beispielsweise Abläufe in der Produktion oder Werkstatt und implementierten eine neue Software, welche den Konstruktionsprozess deutlich erleichterte. Zuletzt ließen sich noch weitere innovative Aktivitäten feststellen, die darauf abzielen, die Einführung einer Innovation überhaupt erst zu ermöglichen. Diese „Vorarbeiten“ können wissenschaftlicher, technologischer, organisationaler, finanzieller oder kommerzieller Art sein. Hier ließen sich vor allem solche Aktivitäten beobachten, die sich auf die Akquirierung von externem Wissen, Anschaffung von Maschinen, Equipment und anderen Kapitalgütern, und das Angebot von Fortbildungsmaßnahmen bezogen. Besonders auffällig war, dass sich gerade Bäckereien mit der Umstrukturierung ihrer Filialstruktur beschäftigten. Dazu gehörte das Schließen unrentabler Filialen und Eröffnen von neuen Standorten mit lukrativerer Absatzprognose. Auch eine Erneuerung und Erweiterung der Produktionsgebäude samt Ausstattung fand häufig statt. Hierfür mussten veraltete Maschinen nicht nur ersetzt, sondern auch neue angeschafft werden, um die geplanten Produktinnovationen auch herstellen zu können. Prototyping im Falle der Betriebe mit Konstruktionsabteilungen wurde ebenfalls beobachtet. Diese zielten darauf ab, das Produkt in Abstimmung mit dem Kunden zur Marktreife zu treiben. Spezielle Trainingsmaßnahmen wurden für die Mitarbeiter angeboten, damit diese mit den geplanten Produktinnovationen auch entsprechend umgehen konnten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine Nachfolge sich für einen Betrieb nicht als innovationshemmend erwiesen hat. Auffällig war jedoch, dass die untersuchten Handwerksbetriebe sehr wenig in Forschungs- und Entwicklungsmaßnahmen investierten, die jedoch gerade radikale Innovationen begünstigen würden. Dies hängt vermutlich damit zusammen, dass die Handwerksbetriebe eher kleiner und mittlerer Größe waren, sodass finanzielle Möglichkeiten fehlen oder deren Gewerk es schlichtweg nicht notwendig macht, F&E-Investitionen zu tätigen. Die Entwicklung eines neuen Brotteigs testete ein Bäcker wohl eher in seiner Backstube als dass er eine ganze Forschungsabteilung darauf ansetzen würde, wie es wohl für Großbäckereien üblich wäre. Ebenso ließ sich nur ein vermindertes Bestreben zu Prozessinnovationen beobachten.

Hinsichtlich der Akzeptanz dieser Veränderungen hängt es zudem stark davon ab, auf welche Art und Weise Innovationen im Unternehmen implementiert werden. Jede innovative Idee bleibt nur eine Idee, wenn diese nicht von den betroffenen Personen, die diese umsetzen oder deren Wissen zur Entwicklung erforderlich ist, akzeptiert wird. Unter Umständen können Schlüsselpersonen im Betrieb die Implementierung von Veränderungen so blockieren, dass die Umsetzung verhindert

wird. Daher setzt sich die Studie auch damit auseinander, wann Innovationen besonders akzeptiert werden (Commitment) und wann eher Widerstand hervorgerufen wird.

Auf Seiten der Mitarbeiter ließen sich folgende Ursachen feststellen, die zum Widerstand gegenüber Innovationen führten: Kognitiver Widerstand, der darauf beruhte, dass Personen trotz rationaler Überlegungen, die für die Umsetzung der Innovation sprachen, die Notwendigkeit für die Veränderung nicht erkannten, woraus ein gewisser Unwille und Unmut resultierte. Sofern die geplante Veränderung einen zusätzlichen Arbeitsaufwand mit sich brachte und die Angst bestand, dass dies zu einer Arbeitsüberlastung führen könnte, regte sich ebenso kognitiver Widerstand. Bestand hingegen die Befürchtung, dass mit der Innovation einhergehende Veränderungen an das Tätigkeitsprofil in einer Überforderung endeten und mit den vorhandenen Fähigkeiten nicht zu bewältigen waren, regte sich affektiver, sprich emotionaler Widerstand. Dies konnte insbesondere bei weitreichenden, drastischen Änderungen beobachtet werden. Ebenfalls affektiv begründen lassen sich solche Haltungen, die aus der Resistenz des Vorgängers resultierten. Sofern der Vorgänger gegen die Implementierung der Innovation seitens des Nachfolgers war, verwendeten Mitarbeiter dies als Argumentationsgrundlage für die persönliche negative Bewertung der Veränderung. Der Vorgänger stellte sich somit als entscheidender Inhibitor bzw. Promotor von Innovationen heraus, was gerade während der gemeinsamen Kohabitationsphase ausschlaggebend sein kann. Umso wichtiger ist es, dass Entscheidungen bezüglich Veränderungen im Betrieb von beiden Protagonisten – Übergeber und Übernehmer – gleichermaßen getragen werden. Während der Übergeber also noch in die Entscheidung bezüglich der Implementierung von Veränderungen eingreifen konnte (intentionaler Widerstand), ließ sich dies auf Seiten der Mitarbeiter aber nicht beobachten. Hier überwog dann der Respekt, welcher dem Juniorchef als Autoritätsperson entgegengebracht wurde. Seitens des Vorgängers ließ sich ebenfalls Widerstand feststellen, sofern dieser die Veränderungsmaßnahme als nicht förderlich für den Unternehmenserfolg einschätzte. Affektiver Widerstand regte sich, wenn die vorgeschlagene Idee als Selbstkritik aufgefasst wurde, weil der Übergeber nicht selbst die innovative Idee hatte.

Begrüßt hingegen wurden Veränderungen von Seiten der Mitarbeiter, wenn Aussicht auf vorteilhafte Konsequenzen für den Betrieb, aber auch für die persönliche Arbeit bestand. Auch positive Rückmeldung seitens der Kunden trug zum größeren Commitment bei. Waren die Mitarbeiter hingerissen und begeistert von der Idee, entstand des Weiteren affektives Commitment. Ähnliche zustimmende Haltungen waren auch beim Übergeber zu beobachten. Gründe, die sich nicht eindeutig in eine der Haltungstypen klassifizieren ließen, waren beispielsweise, dass die Mitarbeiter die Fortschrittlichkeit des Nachfolgers im Gegensatz zur Altersträgheit des Übergebers begrüßten und Fortschritt und Innovation generell als notwendig für die Überlebensfähigkeit des Betriebs erachteten. Dennoch bevorzugten sie eher schrittweise Veränderungen und fürchteten allzu große Veränderungen kurz nach Eintritt des Übernehmers.

Dies leitet zu den möglichen Ansatzpunkten für den Nachfolger über, wie dieser Innovationen am besten im Betrieb umsetzen sollte. Generell lässt sich feststellen, dass ein hoher Grad an Einbindung der Mitarbeiter und auch des Übergebers in wichtige Entscheidungen bezüglich Veränderungen oder sogar in den Entwicklungsprozess selbst das Commitment aller Beteiligten stark erhöht. In Verbindung mit einem kompetenten Nachfolger, der viel Expertenwissen besitzt, lässt sich Widerstand noch weiter senken. Dies lässt sich mit dem Idiosynkrasiekreditmodell wie folgt erklären:

Einem als kompetent erachteten Nachfolger werden zu Beginn seiner Laufbahn im Betrieb eine gewisse Anzahl an Kreditpunkten gegeben. Je kompetenter die Gruppe den Nachfolger einschätzt, das heißt, umso wahrscheinlicher sie es erachtet, dass die herbeigeführte Veränderung erfolgreich sein wird, und je mehr Vertrauen die Gruppe der Führungskraft entgegenbringt, desto größer ist die Anzahl der Idiosynkrasiekreditpunkte. Innerhalb dieses „Vertrauenskredits“ kann der Nachfolger kleine Veränderungen herbeiführen und sich quasi entgegen der Gruppennormen verhalten. Stellen diese sich als förderlich für die Gruppe bzw. das Unternehmen heraus, werden dem Nachfolger immer mehr Kreditpunkte gewährt, die immer größere Veränderungen ermöglichen. Letzten Endes steigt aber mit zunehmender Zeit im Betrieb auch die Erwartungshaltung gegenüber dem Nachfolger, Innovationsansätze zu geben. Für die betriebliche Praxis bedeutet dies, dass der Nachfolger sich zunächst gruppenkonform verhalten und der Belegschaft signalisieren sollte, dass sich der Geschäftsablauf zunächst nicht groß ändern werde. Hat er das Vertrauen der Mitarbeiter gewonnen und sich diesen gegenüber als loyal bewiesen, so kann er beginnen, mit kleinen und erfolgreichen Veränderungen die existierenden Strukturen aufzubrechen und kleine Innovationen umzusetzen. Im Laufe der Zeit sind dann immer größere Innovationen möglich. Eine starke Einbindung der Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess und die Entscheidungsfindung kann das Commitment noch weiter steigern.

Aufsatz 3

Originaltitel:

Visual Elicitation Interviews in Organizational Research

Übersetzter Titel:

Interviews mit visuellen Stimuli im Bereich der Organisationsforschung

FORSCHUNGSFRAGEN

- Welcher der vier Typen von Visual Elicitation Interviews ist für welchen Anwendungsbereich geeignet?
- Wie sollte bei der Anwendung von Visual Elicitation Interviews vorgegangen werden? Welche Fallstricke müssen beachtet werden?

WARUM SIND DIESE FORSCHUNGSFRAGEN RELEVANT?

„Visuals“ beinhalten im Prinzip alles, was optisch sichtbar ist und bildlich dargestellt werden kann. Sie können zunächst in statische (Zeichnungen, Cartoons, Bilder, Fotografien, ...) und sich bewegende Bilder (Videos, ...) unterteilt werden. Außerdem wird unterschieden in Visuals, die vom Forscher selbst erstellt werden und solchen, die als Teil der Erhebung von oder mit der befragten Person produziert werden. Die Benutzung solcher bildhaften Darstellungen in Interviews hat eine lange Tradition in anderen Forschungsfeldern, wie beispielsweise der Anthropologie, Soziologie, Psychologie, sowie in den Bildungs- und Gesundheitswissenschaften. Sie werden vornehmlich dazu eingesetzt, implizite Haltungen, Gefühle und Assoziationen anzuregen, die mit reinen, wortbasierten Interviews nicht erschlossen werden können, da eine Äußerung in Worten immer Reflexionsfähigkeit und -willen der Teilnehmer voraussetzt. Über viele unbewusste Handlungen und Gefühle sind wir Menschen uns aber gar nicht im Klaren. In der Psychologie werden daher vor allem die sogenannten „projektiven Verfahren“ eingesetzt, deren bildhafte, abstrakte Darstellungen tiefgehend Verborgenes stimulieren und Assoziationen wecken sollen. Die Äußerungen der Probanden werden anschließend interpretiert. Auch der Einsatz von Fotos oder Videos in Interviewsituationen kann daher als projektive oder zumindest semi-projektive Technik angesehen werden, der Interviewees dabei helfen kann, Gedanken zu äußern oder Erinnerungen zu wecken, die sonst nur schwer abrufbar wären. Auch der Zugang zu schwer erreichbaren Gruppen, wie beispielsweise Opfer von Naturkatastrophen, Misshandlung, oder Drogenmissbrauch, oder die Untersuchung von Beziehungen, die Schamgefühl hervorrufen und daher eher Diskretion erfordern (wie z.B. die Untersuchung von Arzt-Patienten-Beziehungen), ist ein oft genannter Vorteil, der von Nutzern der Methode genannt wird.

Im Bereich der Organisationsforschung wurden Visual Elicitation Methods bislang relativ selten benutzt. Bei ethnographischen Studien, welche das Verhalten von Probanden „live“ im Feld dokumentieren und analysieren, sind Fotografien und Videos zwar schon länger im Einsatz, doch ohne deren anschließende Anwendung im Interview und Benutzung des Videos als Trigger in Interaktion mit dem Interviewten.

Da in der Nachfolgestudie dieser Dissertation vom Forscher erstellte Videosequenzen in den Interviews zum Einsatz kamen, macht es sich Aufsatz 3 zur Aufgabe, diese innovative Methode für den Bereich der Organisationsforschung näher zu beleuchten und eine Vorgehensweise zu entwickeln, die für Video Elicitation Interviews generell anwendbar ist. Aus der Nachfolgestudie werden konkrete Schritte abgeleitet und Fallstricke aufgezeigt, die beim Einsatz der Methode beachtet werden sollten. Zuletzt gibt der Methodenaufsatz einige methodologische und epistemologische Reflektionen.

ZENTRALE ERGEBNISSE DER STUDIE UND WEITERE IMPLIKATIONEN

Das entwickelte Schema gliedert sich in fünf Schritte: (1) Zunächst muss die Eignung des eingesetzten Visuals überprüft werden, sprich, die Entscheidung muss gefällt werden, ob vom Forscher oder vom Probanden entwickelte Fotos, Videos, oder andere visuelle Darstellungen zum Einsatz kommen sollen. Dies ist vor allem von der Forschungsfrage und vom Forschungskontext abhängig. (2) Im nächsten Schritt wird der zuvor festgelegte Stimulus ausgewählt. Da sich das entwickelte Schema nur auf vom Forscher selbst erstellte Visuals bezieht, kann er hierfür entweder auf Archivmaterial oder auf eine Internetrecherche zurückgreifen. Der Stimulus muss einen engen Bezug zur Forschungsfrage und –kontext aufweisen. (3) Im dritten Schritt sollte ein Pre-Test erfolgen. Forscher sollten ihren ausgewählten Stimulus mit Probanden testen, die mit der Forschungszielgruppe verwandt sind oder die sich zumindest in den Kontext der späteren Interviewees hineinversetzen sollten. Sollte sich hier herausstellen, dass der Trigger Antworten generiert, die nichts oder nur entfernt mit der Forschungsfrage zu tun haben, muss der Stimulus entweder verändert oder gar neu ausgewählt werden. In Phase 4) erfolgt dann die Sammlung der Daten und Benutzung der Trigger in der Interviewsituation („elicitation“). Hierfür muss entschieden werden, wie viele Stimuli und zu welchem Zeitpunkt diese in der Interviewsituation eingesetzt werden sollen. Nach Präsentation des Triggers stellt der Forscher eine mehr oder weniger offene Frage und bittet den Probanden um eine Einschätzung der Szene oder Beschreibung seines Eindrucks. In Phase 5) erfolgt dann die Datenanalyse. Bei Video Elicitation Interviews, die vom Forscher erstellte Stimuli verwenden, sind ausschließlich verbale (Interview-)Daten für die Analyse relevant. Besonderes Augenmerk muss hierbei darauf gelegt werden, wie einzelne Textpassagen kodiert werden. Wir empfehlen, sowohl die (objektive) Einschätzung der Probanden in Bezug auf die Szene als auch die Darstellung ihrer persönlichen Erlebnisse als vollwertige Daten zu kodieren.

Generell sollten bei der Auswahl verschiedene Aspekte beachtet werden, die sich in verschiedenen Effekten in der Nachfolgestudie zeigten. In den Interviews aus Aufsatz 1 und 2 der vorliegenden Dissertation kamen zwei verschiedene Videos zum Einsatz, die in gewisser Weise konträre Stimuli bzgl. ihres Inhalts, ihrer Länge, der enthaltenen semiotischen Bedeutung und der dargestellten sozialen Beziehung der Akteure, ... darstellen. Daher wurde zunächst die Notwendigkeit zur Unterscheidung von zwei Typen erkannt und vorgenommen – dem Anker-Typus und dem Pfeil-Typus. Während der Anker-Stimulus eine sehr breite Situation darstellt – oftmals auch mehrere Minuten lang – und somit sowohl für den Forscher als auch den Interviewten eine Möglichkeit bietet, während des Interviews permanent wieder auf das im Film Gesehene zurückzukommen und somit das Ansprechen neuer Themen erleichtert, zielt der Pfeil-Stimulus eher auf eine sehr spezifische, zielgenaue Situation ab und lockt auf die Forschungsfrage passgenaue Antworten hervor. Je nach Ziel des Forschers sollte der eine oder andere Typus zum Einsatz kommen.

Folgende weitere Effekte und Aspekte kristallierten sich als bedeutend heraus: Ein gewisser Grad an Konflikten und Disharmonie sollte gegeben sein, um das Diskussionslevel im Interview möglichst hoch zu halten. Außerdem sollte sich dieser gezeigte Konflikt im Video nicht am Ende in Harmonie auflösen und prinzipiell „unbegrenzt“ hinsichtlich seines Endes sein. Erst dies gibt den Interviewees die Möglichkeit, im Gespräch eigenständig nach Lösungen zu suchen. Des Weiteren sollte ein möglichst hoher Grad an Identifikation zwischen Interviewees und der gezeigten Situation garantiert werden. Erst dies ermöglicht, dass sich die Probanden eindeutig in die dargestellte Lage einfinden, hineinversetzen können und eine eigene Einschätzung und Beurteilung des Videos geben. Auf die Hierarchie zwischen den Schauspielern oder Akteuren sollte ebenfalls geachtet werden: Top-down Beziehungen sind generell für die Probanden schwieriger zu beurteilen als gleichrangige Beziehungen, da die Interviewten dann in ihrer Einschätzung beispielsweise einen Vorgesetzten beurteilen müssten. Dies kann unter Umständen zu sozialen Erwünschtheitseffekten und damit Verzerrungen in den Interview-Daten führen, deren Validität somit herabgesetzt wird. Auch der symbolische Inhalt spielt eine wichtige Rolle. Die Verwendung sichtbarer und leicht begreifbarer Symbole, wie beispielsweise Feuer oder Asche in dem einen der in der Nachfolgestudie verwendeten Video-Stimuli, äußerte sich im Interview im wiederholten Aufgreifen dieser Symbole anhand von Metaphern oder Sprichwörtern. Dies kann den befragten Personen dabei helfen, ihre Gedanken visuell darzustellen und zu äußern.

Generell erweisen sich „visual elicitation interviews“ als hilfreiches Vehikel in der Organisationsforschung, um beispielsweise verborgene Emotionen und Gefühle, implizite Haltungen und Sichtweisen zu entlocken, um komplexe soziale Gefüge zu untersuchen, um Erinnerungen zu wecken und Prozesse zu rekonstruieren, um Zugang zu schwer zugänglichen Gruppen und Teilnehmern zu erhalten, um den Befragten eine vom Forscher unbeeinflusste „Stimme zu geben“, und um Vertrauen zwischen Forscher und Interviewtem zu schaffen. Zur weiteren Verbreitung und Bekanntmachung dieser Methode leistet der letzte vorliegende Aufsatz einen entscheidenden Beitrag.

Zugang zu den Publikationen

Eine Kurzfassung der englischen Publikation „Three Essays on Family Firm Succession“ ist auf den Internetseiten des Ludwig-Fröhler-Instituts unter den betriebswirtschaftlichen Publikationen abrufbar.

Der Abruf der Langfassung der Dissertation ist über die Online-Datenbank der Technischen Universität München zur Sammlung wissenschaftlicher Arbeiten (mediatum – digital collection management) kostenlos und frei zugänglich.

Bei Rückfragen können Sie sich gerne wenden an:

Ludwig-Fröhler-Institut
Alexandra Zehe
Max-Joseph-Str. 4
80333 München
T: +49 (0)89 - 51 55 60 - 83
F: +49 (0)89 - 51 55 60 - 77
E-Mail: zehe@lfi-muenchen.de

Danksagung

Dieses Forschungsprojekt wurde in Zusammenarbeit mit der Handwerkskammer Kassel, der Handwerkskammer Erfurt und der Handwerkskammer der Pfalz durchgeführt. Mein besonderer Dank gilt daher Herrn Bernd Blumenstein, Herrn Bernd Bauerfeld und Herrn Christian Brasche, die mir zu jeder Zeit für Rückfragen zur Verfügung standen und auf deren Unterstützung ich mich bei der Akquise von Betrieben zur Teilnahme an der Studie stets verlassen konnte. Auch bei Frau Simone Feilen von der Handwerkskammer Konstanz möchte ich mich sehr herzlich für die außergewöhnliche Unterstützung bei der Auswahl von geeigneten Handwerksbetrieben für die Studie bedanken.

Zuletzt gilt mein außerordentlicher Dank natürlich den Betrieben, die am Forschungsprojekt teilgenommen und die mir ihre wertvolle Zeit geopfert haben. Durch die langen und intensiven Gespräche mit dem Übergeber, Übernehmer und auch den Mitarbeitern habe ich wertvolle Einblicke in den komplexen Prozess einer betrieblichen Nachfolge gewinnen können, die ich nicht nur als Ergebnisse für meine Doktorarbeit verwerten konnte, sondern die mich auch persönlich sehr bereichert und zum Nachdenken angeregt haben.