

Audris Alexander Muraitis

Emotionen in Familienunternehmen

V&R Academic

Wittener Schriften zu Familienunternehmen

Band 19

Herausgegeben von

Arist von Schlippe und Tom Rösen

im Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

an der Universität Witten / Herdecke



Audris Alexander Muraitis

Emotionen in Familienunternehmen

Eine kommunikationstheoretische Fallstudie
über das Scheitern eines Joint Ventures

Mit 30 Abbildungen

V&R unipress

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISSN 2198-526X

ISBN 978-3-8471-0607-4

Weitere Ausgaben und Online-Angebote sind erhältlich unter: www.v-r.de

© 2016, V&R unipress GmbH, Robert-Bosch-Breite 6, D-37079 Göttingen / www.v-r.de

Dieses Werk ist als Open-Access-Publikation im Sinne der Creative-Commons-Lizenz

BY-NC International 4.0 (»Namensnennung – Nicht kommerziell«) unter dem

DOI 10.14220/9783737006071 abzurufen.

Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.

Jede Verwertung in anderen als den durch diese Lizenz zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

»Sie merken ja auch, ich rede ständig von ›wir‹,
das ist das, was uns in dieser Phase auch noch
mal so zusammenschweißt hat.« (N126)

Inhalt

Vorwort	11
1. Zusammenfassung	15
2. Einleitung	17
2.1 Methode und Herangehensweise	22
2.2 Praktischer und theoretischer Nutzen der Arbeit	24
3. Kommunikationstheoretischer Ansatz	27
3.1 Die Abgrenzung	28
3.2 Doppelte Kontingenz und wechselseitige Intransparenz	32
3.3 Kommunikation	37
3.4 Erfolg von Kommunikation	42
3.5 Soziale Systeme und soziale Strukturen	44
3.6 Erwartungen	45
3.7 Erwartungsbündel	49
3.8 Entscheidung	50
3.9 Organisation	52
3.10 Emotionen und Gefühle	57
3.11 Familienunternehmen	64
3.12 Fünf Emotionsmodelle in der Theorie des Familienunternehmens	73
3.12.1 Labour of love	74
3.12.2 Emotional messiness	80
3.12.3 Emotional value	88
3.12.4 Socioemotional wealth	95
3.12.5 Affective commitment	99
3.12.6 Diskussion der Ansätze	107
3.12.7 Fazit für Unternehmenszusammenschlüsse	112

3.13 Unternehmenstransaktionen	114
3.13.1 Die Bedeutung für Familienunternehmen	117
3.13.2 Definition von Unternehmenstransaktionen	119
3.13.3 Motivation und Interessen	121
3.13.4 Motive für Unternehmenstransaktionen in Familienunternehmen	127
3.14 Beratungsansätze für Unternehmenstransaktionen	129
3.15 Wozu scheitern Unternehmenszusammenschlüsse?	134
4. Methode	137
4.1 Verstehen	141
4.2 Objektives und subjektives Verstehen	143
4.3 Limitation der gewählten Herangehensweise	145
4.4 Rekonstruktion von Selbstverständlichkeiten	146
4.5 Anwendung der dokumentarischen Methode	147
4.6 Heuristiken der Rekonstruktion des Falls	150
4.6.1 Dramatische Entfaltung	150
4.6.2 Verlaufskurve des Erleidens	152
4.6.3 Analyse des Selbst	160
4.7 Die Interpretationsschritte und -formen der dokumentarischen Methode	160
4.7.1 Formulierende Interpretation	161
4.7.2 Reflektierende Interpretation	161
4.7.3 Typenbildung	163
5. Der Fall	167
5.1 Holdingstrukturen hinter dem Joint Venture	171
5.2 Der Prozess des Joint Ventures	174
5.3 Die dramaturgische Rekonstruktion des Falls	177
6. Das Selbst als systemische Kategorie	179
6.1 Typologisierungen im Fall	180
6.2 Versinnlichung	192
6.3 Ästhetik der Beteiligung und der Zusammenarbeit	194
6.4 Euphorie	197
6.5 Protokollierung (Verschriftlichung und Verrechtlichung)	198
6.6 Wachstum durch Zellteilung	198

7. Phasen des Joint Ventures	201
7.1 Zustand zum Zeitpunkt der Entscheidung, Anteilsrechte zu verkaufen	202
7.1.1 Wachstum durch Zellteilung	202
7.1.2 Die Kontaktaufnahme zum Käufer – und die Verkaufsentscheidung	206
7.1.3 Offenes Visier	209
7.1.4 Junge Wilde – Inversion	210
7.1.5 Das Lebenswerk als Orientierung	212
7.1.6 Hoffnungen und Befürchtungen im Familienunternehmen	213
7.1.7 Alternativen zum Verkauf von Anteilsrechten	214
7.1.8 Aufrechterhaltung der sachlichen Gründe für den Verkauf	215
7.1.9 Überziehen der Erwartungen	217
7.2 Austausch und Regelung von Erwartungen	218
7.2.1 Vertragsästhetik	220
7.2.2 Mitteilungs- und Ausdrucksmöglichkeiten	220
7.2.3 Kommunikationssperren in der Mitteilung der Transaktion	223
7.3 Erwartungsbruch	224
7.3.1 Spaltung der Belegschaft	224
7.3.2 Personifizierung	226
7.3.3 Rendite und Weiterentwicklung	229
7.3.4 Ernüchterung: Einkaufskonditionen und Vereinfachung .	230
7.3.5 Übernahme der Interpretation (schuldig sein)	230
7.3.6 Austausch der Geschäftsführung der Kloster Feinkost . .	232
7.3.7 Nicht helfen, sondern beschuldigen	232
7.3.8 Folgenlosigkeit der Erwartungsbrüche	233
7.3.9 Kommunikationssperren	233
7.3.10 Schlichtheit und Reduktion auf Zahlen	234
7.3.11 Unterschiede zwischen Jordan und Kasteel Voedingsmiddel	234
7.3.12 Kritisierte Strategien: Handelsmarken und Trendwaren .	235
7.3.13 Enttäuschungen: Controlling und Professionalisierung .	236
7.3.14 Konstruktionsfehler und unklare Verhältnisse	237
7.4 Enttäuschungsverarbeitung und Turning Point	238
7.4.1 Protokollierung	241
7.4.2 Wut und Enttäuschung	242
7.4.3 Der Tod des geschäftsführenden Gesellschafters	244
7.4.4 Emotionaler Rückhalt	245

7.5 Die Trennung	245
7.6 Nach der Trennung – Emotionen und Erklärungsversuche . . .	247
8. Ergebnisse der Fallstudie	251
8.1 Ergebnisse der theoretischen Auseinandersetzung	251
8.1.1 Familienhaftigkeit und Gemeinschaftlichkeit	255
8.1.2 Kennzeichen von Familienhaftigkeit und Gemeinschaftlichkeit	257
8.1.3 Emotionalität und Scheitern	258
8.1.4 Unternehmenstransaktionen und -kooperationen	258
8.2 Herangehensweise und Methode	259
8.3 Empirische Ergebnisse	262
8.3.1 Die Situation zum Zeitpunkt des Verkaufs: Wachstum durch Zellteilung und Kommodifizierung	264
8.3.2 Die Situation des Verkaufs	268
8.3.3 Erwartungen an das Joint Venture	269
8.3.4 Auswirkungen der Erwartung auf den Verlauf des Joint Ventures	274
8.3.5 Enttäuschungen	276
8.3.6 Neuorientierung nach der Enttäuschung	279
8.3.7 Enttäuschungsreaktion	288
8.4 Zusammenfassung der Ergebnisse der Studie	292
8.5 Rückschlüsse für die Praxis	297
9. Anhang	301
9.1 Neuorganisation der Erwartungen	301
9.2 Massenmediale Berichterstattung	303
10. Literatur	305

Vorwort

Wirtschaftliche Aktivitäten stehen in einer globalisierten Welt und in den sich in ihr vollziehenden oft schnellen gesellschaftlichen Veränderungen unter einem größeren Erfolgs- und zugleich Unsicherheitsdruck als noch vor wenigen Jahrzehnten. Unternehmen sehen sich Situationen gegenüber, die durch volatile und vielfach disruptive Brüche in den Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns gekennzeichnet sind. Die Frage, mit welchen Mitteln dieser wachsenden Umweltkomplexität begegnet werden kann, um das eigene Überleben sicherzustellen, stellt sich daher heute für Unternehmen mit besonderer Dringlichkeit. Als eine mögliche Antwort in diesem Kontext bietet sich der strategische Zusammenschluss zweier Unternehmen an: mit einer größeren Marktmacht könnte die Wettbewerbsfähigkeit beider Partner steigen. Verschiedene Formen sind hier denkbar. Neben einer mehr oder weniger verbindlichen Unternehmenskooperation (»joint venture«) wird versucht, eine Zusammenführung zweier Unternehmen vorzunehmen, sei es auf Augenhöhe (»merger of equals«) oder aus unterschiedlichen Ausgangsbedingungen heraus. Auch ein Unternehmenskauf mit anschließender Integration des erworbenen Unternehmens kommt in Betracht. Ungeachtet aller damit einhergehenden Probleme und Risiken werden derartige Lösungen immer wieder gesucht bzw. versucht. In den 1980er Jahren waren 25 % der Arbeitnehmer von einer Fusionsvariante betroffen, Anfang der 1990er waren es 45 %, heute sind es vermutlich noch mehr. Zugleich gehört die Handhabung einer solchen Konstellation zu den anspruchsvollsten Managementaufgaben: Der Prozess ist äußerst komplex, man schätzt, dass etwa 2.000 Veränderungen und 10.000 Entscheidungen in einem Unternehmen erforderlich sind, ehe eine Fusion durchgeführt ist. Entsprechend hoch liegt die Misserfolgsrate, die Zahlen in der Literatur schwanken, doch liegen sie fast immer deutlich über 50 %. Fusionen gelten als »Verliererspiele« (Stefan Jansen). Der Vermögensverlust nicht erfolgreicher Merger wird auf mehrere hundert Milliarden Euro geschätzt.

Bei der Frage nach den Hintergründen stößt man immer wieder auf das Argument, dass die »Härte der weichen Faktoren« unterschätzt wird. Denn

gerade sie können durchaus zu harten Fakten werden. Komplexe soziale Prozesse spielen sich auf vielen Ebenen ab. Bei Familienunternehmen kommt neben Führung und Mitarbeitern noch die Eigentümerfamilie hinzu, die ebenfalls »weiche« Faktoren für den Prozess der Zusammenführung »beisteuert«. Doch wie diese Faktoren genau wirksam werden, welche Rolle Emotionen hier spielen, ist nach wie vor zum einen wenig erforscht, zum anderen wird im Sinne eines naiven Theorieverständnisses das, was gemeinhin unter dem Begriff »psychologische« Faktoren beschrieben wird (also individuelle Einstellungen, hochgetriebene Emotionalität, Überidentifikation, Ursachenzuschreibungen usw.), irgendwie »im« Individuum verortet und entsprechend personenbezogen Einzelpersonen oder Koalitionen von Individuen zugerechnet, die den Prozess der Integration behindern und stören. Da sich aus solchen individuellen Zuschreibungen nur schwer Aussagen über Organisationsdynamiken ableiten lassen (und zudem Gefühle und Emotionen von einer an Rationalität ausgerichteten Organisationsforschungstradition als vernachlässigbar angesehen werden), fanden diese weichen Faktoren in der Forschung bislang wenig Beachtung. Dort werden nach wie vor unterkomplexe Beeinflussungs- und Machbarkeitsvorstellungen bevorzugt, die die Steuerbarkeit von Zusammenführungsprozessen voraussetzen.

Der Ausgangspunkt dieser Arbeit ist eine besondere Gelegenheit, die sich dem Autor geboten hat: ein Unternehmen, das unter recht dramatischen Umständen ein misslungenes Joint Venture-Projekt durchlebt hat, ist interessiert, die Faktoren näher zu beleuchten, die zum Scheitern führten, und stellt dabei besonders die Frage nach der Rolle der Emotionen in diesem Prozess. Audris Muraitis hat hier die Chance bekommen, das Thema »Emotionen in Familienunternehmen« zu untersuchen und darüber zugleich sehr anders nachzudenken, als es der Mainstream nahelegt. Diese Chance hat er hervorragend genutzt. Dem Begriff der Emotion wird hier eine ganz andere Bedeutung zugewiesen, als es die naive Rezeption des Begriffs nahelegt. Emotionen werden nicht jeweils der Person zugerechnet, sondern als Teil der Erwartungsstrukturen im Unternehmen gesehen, also als systemtheoretisch zu rekonstruierende Phänomene. Sie sind damit ein bedeutsamer Teil des Kommunikationssystems Organisation und werden eher dem organisationalen »Immunsystem« zugerechnet, als jeweils einzelnen Personen.

Der Autor dieses Buches hat sich einer hoch-relevanten und zugleich anspruchsvollen Frage angenommen, die bislang in der Forschung nicht ausreichend bzw. widersprüchlich behandelt wurde. Diese Arbeit ist ein wichtiger Beitrag, theoretische Lücken zu schließen, was das Verständnis der spezifischen Rolle von Emotionen in Organisationen und in Familienunternehmen generell und in Fusionsprozessen im Besonderen anbetrifft. Ich bin sicher, wer sich der Herausforderung stellt, sich auf eine Veränderung der eigenen gewohnten

Sichtweisen einzulassen, wird durch dieses Buch nicht enttäuscht werden. Lassen Sie sich herausfordern, liebe Leserin, lieber Leser!

Witten/Herdecke, im Mai 2016

Arist v. Schlippe

1. Zusammenfassung

Das Risiko, eine Unternehmenskooperation einzugehen und mit dem Vorhaben der gemeinsamen Zusammenarbeit verschiedener Unternehmen viel Geld zu ›verbrennen‹, ist mit Blick auf die zahlreichen missglückten Fälle nicht gering (Buckley u. Ghauri, 2002) (Cartwright u. Schoenberg, 2006) (Sinkovics et al., 2011). Gleichzeitig besteht das Risiko einer verpassten Gelegenheit, sodass man sich als Gesellschafter der Entscheidung nicht einfach entziehen und nicht einfach nicht entscheiden kann.

Das Gelingen einer Unternehmenskooperation unterliegt nicht nur komplexen wirtschaftlichen und rechtlichen Verhältnissen, sondern hängt auch von der Bereitschaft zur Zusammenarbeit, zum Zusammenhalt und Konsens ab, die nur schwer vertraglich geregelt oder mit Anreizen gesichert werden kann. Trotz des Wissens darum, werden Hoffnungen und Befürchtungen aus der ›due diligence‹ herausgehalten. Führungskräfte, Mitarbeiter oder Kunden werden in den Entscheidungsprozess im Vorfeld nicht einbezogen, die Kommunikation der Entscheidung vermieden und in den Integrationsprozess verschoben (Jansen, 2004).

Die vorliegende Studie untersucht den Verlauf des Joint Ventures zwischen einem Großkonzern und einem Familienunternehmen und die dahinterliegenden Hoffnungen und Befürchtungen. Im Vordergrund steht die Frage, wie es nach kurzer Zeit zu emotionalen Konflikten und zum »Scheitern« des Joint Ventures kommen konnte.

Der Prozess wird mithilfe von Interviews beteiligter Personen rekonstruiert. Ausgewertet werden die Interviews in Anlehnung an die dokumentarische Methode (Bohnsack, 2009) (Vogd, 2009b), die durch das Verlaufskurvenkonzept (Schütze, 2006) und die systemtheoretische Heuristik (Luhmann, 1998b) (Fuchs, 2010) (Muraitis u. Schlippe, 2012) ergänzt wird.

Analiert werden sowohl die sozialen Prozesse, die Strukturen und deren Beschreibung, die zu emotionalen Konflikten und schließlich zum Scheitern führten. Gezeigt wird, wie Hoffnungen und Befürchtungen im Prozess eine »Immunreaktion« auslösen und wie diese die Kräfte für den Erhalt des Familienunternehmens nach der Trennung mobilisieren konnten.

2. Einleitung

In der Familienunternehmensforschung gehören Unternehmensverkäufe, -teilverkäufe, -übernahmen und -übergaben (sowohl innerhalb der Familie als auch nach außerhalb) zu den zentralen Themen. Sie gelten als besonders schwer durchführbar und scheitern besonders häufig (Jansen, 2009) – nicht nur in Familienunternehmen (Buckley u. Ghauri, 2002) (Cartwright u. Schoenberg, 2006) (Sinkovics et al., 2011). Dies gilt auch für sogenannte Joint Ventures, wobei die Partnerunternehmen jeweils mit Kapital am gemeinsamen Unternehmen beteiligt sind, gemeinsam das finanzielle Risiko der Investition tragen und gemeinsam Führungsfunktionen wahrnehmen (Jansen, 2008a). Welche Prozesse zum Scheitern solcher Unternehmenstransaktionen führen (Jansen, 2009) (Hinderer, 2009) (Bjursell, 2011) und welche Rolle dabei emotionale Konflikte (Schlippe u. Kellermanns, 2009) und die ›Familienhaftigkeit‹ (Wimmer, 2014) spielen, ist bisher unzureichend bekannt.

Gefühle und Emotionen werden im Allgemeinen für Unternehmenstransaktionen und Fusionen (Merger & Acquisitions) als relevant angesehen, blieben bisher unspezifisch betrachtet und fanden wissenschaftlich kaum Berücksichtigung (Sinkovics et al., 2011, S. 27). Konsens besteht darüber, dass Unternehmenstransaktionen und Fusionen emotionale Situationen für alle Beteiligten darstellen (Vince, 2006) (Mossholder et al., 2000) (Cartwright et al., 2007). Trotzdem werden Unternehmenstransaktionen und Fusionen hauptsächlich aus einer ökonomische Perspektive beschrieben, in einer Semantik der rationalen Organisation kommuniziert und ›enthusiastisch‹ gefeiert (Sinkovics et al., 2011).¹ Sie gelten als ›highly emotional life events‹ (Sinkovics et al., 2011, S. 28),² da die beteiligten Stakeholder und Shareholder persönlich und finanziell an die bestehenden Strukturen (Anteile, Stellen, Gehälter, Arbeitsplätze usw.) gebun-

1 »M&As can be characterised by misplaced excitement and overstated expectations« (Sinkovics et al., 2011, S. 27).

2 »employees going through a M&A are shaken by intensive emotions« (Sinkovics et al., 2011, S. 31).

den sind (Appelbaum et al., 2000b) (Appelbaum et al., 2000a) (Dickmann, 2002). Dieser »emotional impact« (Clarke u. Salleh, 2011) besteht auch in Familienunternehmen (Bjursell, 2011) (Hinderer, 2009), da sich die Unternehmerfamilie und langjährige Mitarbeiter mit diesem identifizieren (Brundin u. Sharma, 2012) (Zellweger u. Astrachan, 2008) (Gómez-Mejía et al., 2007), mit ihm emotional gebunden (Sharma u. Irving, 2005) und zur Loyalität (Collins et al., 2010) verpflichtet sind.

Familienunternehmen haben für die Unternehmerfamilie über den ökonomischen Wert hinaus dank identitäts- und sinnstiftender Funktionen (Bjursell, 2011) einen emotionalen Wert (Zellweger u. Astrachan, 2008), der gewahrt werden soll (Gómez-Mejía et al., 2007). Die Gefährdung dieser emotionalen Werte und der sinnstiftenden Funktionen wird im Familienunternehmen demnach emotional beantwortet und abgewehrt. Jansen beschreibt demnach das Scheitern von Unternehmenstransaktionen als Immunreaktion und erklärt dies über die »Härte weicher Faktoren« (Jansen, 2004) (Jansen, 1999) – *der emotionalen Bindung und Identifikation mit dem Unternehmen*. Diese weichen Faktoren werden innerhalb der *due diligence*³ unterschätzt, bleiben unbeachtet und werden im Prozess nicht offen thematisiert (Hennerkes u. Kirchdörfer, 2008) (Hinderer, 2009) (Jansen, 2009). Sie können zu harten Faktoren werden und zu Immunreaktionen (Jansen, 2008b) beitragen.

Die Identifikation mit dem Familienunternehmen kann zu wirtschaftlichem Schaden führen (Zellweger u. Astrachan, 2008) und paradoxerweise durch die Versuche, es zu bewahren, in Gefahr bringen (Gómez-Mejía et al., 2007). Denn eine starke Identifikation (Sharma u. Irving, 2002) (Sharma u. Irving, 2005) (Kaye, 1996) ist nicht nur positiv, sondern kann auch schädlich und »dysfunktional« (Fuchs, 2014, S. 19) (Fuchs, 2009) (Luhmann, 1999b, S. 376 FN 376) sein, sodass sich die Stärken, Werte und Ressourcen des Familienunternehmens in das Gegenteil wandeln (Schlippe u. Kellermanns, 2008). Der *im Zuge einer Unternehmensbewertung bemessene* Wert kann zum Verlust werden und die erwarteten Synergieeffekte können sich umkehren.

Die vorliegende Fallstudie untersucht die Gründe für das Scheitern des Joint Ventures »Kloster Feinkost« zwischen der Kloster Holding (KFH) und der Deut-

3 Der Begriff der *due diligence* wird mit »gebührender Sorgfalt« übersetzt und bezeichnet die Prüfung des zum Verkauf stehenden Unternehmens in wirtschaftlicher und rechtlicher Hinsicht. Ausschlaggebend ist, dass die *due diligence* einen bestimmten Bewertungsanlass, nämlich eine bevorstehende Transaktion, darstellt. Das Ziel ist dabei, eine möglichst gewinnbringende Akquisition zu tätigen und diese schon im Vorfeld zu sichern, indem z. B. steuerliche Aspekte geprüft und mögliche wirtschaftliche und rechtliche Risiken und Chancen aufgedeckt werden. Eine *due diligence* umfasst unterschiedliche Aspekte. So unterscheidet man zwischen financial, market, commercial, legal and tax *due diligence*. In der *due diligence* finden verstärkt auch kulturelle Aspekte Beachtung.

sche Lebensmittel Holding (DLH), bei dem letztlich die vollständige Rücknahme der Kloster Feinkost in die Kloster Holding erfolgte (die Unternehmen, die Beteiligten und die Zahlen und Preise werden hier verfremdet wiedergegeben, um Rückschlüsse auf den Fall zu vermeiden). Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt dabei auf der Rolle der Gefühle, Emotionen und insbesondere den emotionalen Konflikten während des Prozesses. Die Aufarbeitung des Falles findet anhand von qualitativen Interviews statt. Diese werden mit der dokumentarischen Methode und den Annahmen der soziologischen Systemtheorie ausgewertet. Außerdem wurde die Berichterstattung über den Fall aus den relevanten Branchenzeitschriften analysiert und der Forschungsstand zum Thema gesichtet.

Die praktischen Forschungsfragen lauten:

- Woran ist das Joint Venture gescheitert?
- Welche Rolle spielten dabei Emotionen?
- Auf welche Enttäuschungen wird das Scheitern zurückgeführt?

Die übergeordnete theoretische Forschungsfrage lautet:

- Wozu ist das Joint Venture gescheitert?

In dieser Studie wird vom Selbstkonzept des Familienunternehmens (»Familienhaftigkeit« (Wimmer, 2014)) ausgegangen, an dem sich Entscheidungen orientieren (Weismeier-Sammer et al., 2013). Insofern sind die positiven Beschreibungen des Familienunternehmens – *Ressourcen, Werten oder Stärken* – nicht die (Wesens-) Eigenschaften, sondern positive Interpretationen und Bewertungen. Dies unterscheidet den hier verfolgten Ansatz von bisherigen Ansätzen in der Familienunternehmensforschung, die Emotionen und Gefühle als essentielle Eigenschaften (»subjective feeling state« (Ashforth u. Humphrey, 1995)) postulieren.

Im hier vorliegenden Fall geht es um die Kloster Feinkost (KF), ein Lebensmittelunternehmen, das sich in vierter Generation in Händen der Familie König befindet. Die Kloster Feinkost gehört neben der Alimentaire Kloster (AK), der Kissing Köstlichkeiten und anderen Beteiligungen zur Kloster Holding (KFH).

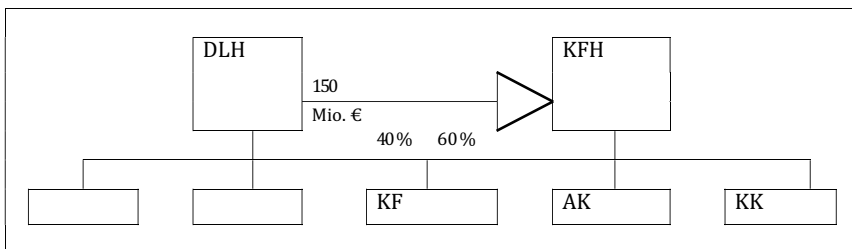


Abbildung: Struktur des Joint Ventures.

Aus der Berichterstattung der Medien lässt sich der Fall folgendermaßen rekonstruieren. Die Deutsche Lebensmittel Holding (DLH), die mehrheitlich der Jordan Gruppe und dem Kasteel Voedingsmiddel Konzern gehörte, erwarb 2000 von der Kloster Holding (KFH) 40 % der Anteilsrechte an der »Kloster Feinkost« (KF) für 150 Mio. Euro. Bei der Kloster Holding (KFH) verblieben 60 % der Anteile. Der Verkauf der Anteile an der Kloster Feinkost erfolgte im Zuge der Differenzierung des Unternehmens in weitere Lebensmittelbranchen: der Kissing Köstlichkeiten (KK). Mit dem Verkauf der Kloster Feinkost finanzierte die Kloster Holding dieses Standbein. Die Lebensmittelfirma »Alimentaire Kloster« (AK) mit Sitz in Frankreich war von der Transaktion nicht betroffen und verblieb vollständig im Besitz der KFH. Die Vertragsparteien vereinbarten im Kaufvertrag gleichzeitig die Option, weitere 20 % der KF nach acht Jahren zum Preis von 60 Mio. Euro zu erwerben. Von dieser Option konnte beiden Seiten gleichberechtigt Gebrauch machen oder gemeinsam von ihr absehen. Die DLH und die KFH – *die Partnerunternehmen* – richteten zur gemeinsamen – *gemeinschaftlichen* – Leitung der KF – *dem Gemeinschaftsunternehmen* – ein Shareholder Committee ein.⁴

Nach 2000 sank der Absatz der Kloster Feinkost (KF) und die Lebensmittelfirma kam in eine Krise. Dieser Umsatzrückgang wurde Konzernintern der Verschärfung des Verpackungsgesetzes und »Zwangsabgaben« zugeschrieben. Besonders betroffen von dieser Gesetzesänderung war das Handelsmarkengeschäft, in dem die die Kloster Feinkost einen großen Teil ihres Umsatzes macht. Der Umsatzrückgang führte dazu, dass die Gewinnerwartungen der DLH nicht erfüllt wurden, die Amortisierung der Investition gefährdet war und die Kloster Feinkost an ursprünglich im Due-diligence-Prozess bemessenen Wert verlor und dieser abgeschrieben werden musste. In dieser Situation kam es zu emotionalen Konflikten im Joint Venture, da die Interpretation der Kloster Feinkost – gegen den Umsatzrückgang nichts tun zu können – in Frage gestellt wurde. Diese hatten mehrfache Personalwechsel innerhalb der DLH und der Häufung juristischer Auseinandersetzungen über die Verantwortung für den Umsatzeinbruch und dessen Lösung zur Folge. Außerdem wurde der Konflikt massenmedial aufgegriffen. Zunächst wurde in branchenspezifischen Wirtschaftspublikationen, später auch in großen Nachrichtenmagazinen über den Fall und über die Unternehmenspolitik der DLH berichtet. Die Berichte werfen in vielen Fällen ein negatives Licht auf die DLH. So stand Mike Jordan für seine Führung und Entscheidungen in der Kritik. Berichte, in denen mutmaßliche Mitarbeiter der DLH und Mitarbeiter der Lebensmittelfirmen innerhalb der DLH interne Informationen preisgeben, waren meist diffamierenden Inhalts.

Der Konflikt zwischen der KFH, der KF und der DLH eskalierte, bis, *nach dem*

4 Das Shareholder Committee bestimmt das Management der Kloster Feinkost.

Tod von Mike Jordan, die DLH die Trennung von der Kloster Feinkost beschloss. Die Trennung wurde 2010 vollzogen und die Lebensmittelfirma »rückübernommen« (Zitat aus einer überregionalen Zeitung). Seitdem ist die Kloster Feinkost zu 100 % im Besitz der Kloster Holding und somit mehrheitlich im Familienbesitz. Beide Unternehmen (DLH und KFH) agieren getrennt am Markt. Nach der Trennung stieg Friedrich König (die fünfte Generation der Familien König) in das Unternehmen ein, brachte die Kloster Feinkost neue Lebensmittelinnovationen auf den Markt und die wissenschaftliche Aufarbeitung innerhalb des Kloster Konzerns wurde beschlossen.

Die Gesellschafterstruktur der Kloster Feinkost KG König umfasst zum Zeitpunkt des Joint Ventures 40 Gesellschafter, 38 Angehörige der Familie König sowie zwei Dritte. Die Familie König umfasst vier Linien, gemäß der vier Nachkommen des Firmengründers Friedrich König: Auguste König, Ludwig König, Marie König und Dietrich König sen. Zum Zeitpunkt des Joint Ventures befand sich Dr. Dietrich König in der Geschäftsführung der Kloster Feinkost KG König. Das Unternehmen wird in diesem Zeitraum in der vierten Generation von der Familie geführt.

Das Joint Venture wurde juristisch und unternehmerisch geplant. Die Familie und das Management der Lebensmittelfirma wurden in den Entscheidungsprozess einbezogen, es gab eine griffige und plausible Vision. Eine due diligence wurde durchgeführt und das Joint Venture wurde von der europäischen Kommission geprüft und bewilligt. In einer Veranstaltung mit hochkarätigen Teilnehmern aus Wirtschaft und Wissenschaft wurde das Vorhaben feierlich besiegelt. In vielerlei Hinsicht wurde zu Beginn von einem Musterbeispiel für ein gelingendes Joint Venture gesprochen.

Die Frage, woran das Joint Venture gescheitert ist und welche Rolle dabei Emotionen gespielt haben, ist ohne die Selbstbeschreibungen des Familienunternehmens nicht zu beantworten. Dieses kondensierte Selbst ist für die Rekonstruktion des Scheiterns von Bedeutung (Vogd, 2014, S. 62), da sich das Scheitern daran funktional bestimmten lässt und die Immunreaktion, die emotionalen Konflikte und das Scheitern zirkulär miteinander verknüpft sind.

Bisherige Erklärungen des Scheiterns und der Unwahrscheinlichkeit von Unternehmenstransaktionen und Joint Ventures in Familienunternehmen gehen im Unterschied hierzu von a priori bestehenden emotionalen Bindungen zum Familienunternehmen aus. Diese Identifikation und Katexis zeigen sich in der Bewertung des Unternehmens und in der Bereitschaft, das Unternehmen um jeden Preis innerhalb der Familie weiterzugeben. Die Theorien der Familienunternehmensforschung folgen damit der Selbstbeschreibung ihres Gegenstandes und leisten eine wissenschaftlich fundierte Reflexion dieser Selbstbeschreibung, hinterfragt diese jedoch nicht. Wenn diese Annahmen und Glaubenssätze nicht hinterfragt werden, betreibt die Familienunterneh-

mensforschung eine Reflexionstheorie (Baecker, 1988a, S. 52ff.) (Luhmann, 1998a, S. 958ff.) (Karafillidis, 2010, S. 341) (Schriewer, 1987) des Familienunternehmens, die zwar eine Gegenstandsnahe (Wiedererkennbarkeit) erreicht (Baecker, 2005a, S. 137f.), jedoch eine Analyse dieser Selbstthematisierung auslöst. Dieser Aufgabe stellt sich diese Studie.

Die Arbeit verfolgt drei Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens:

- (1) Emotionale Bindungen oder die Familienhaftigkeit werden hier nicht als Wesen oder Ressourcen des Familienunternehmens definiert (Chrisman et al., 2005) (Habbershon et al., 2003) (Habbershon u. Williams, 1999). Diese können negative Folgen für das Familienunternehmen haben. Emotionale Bindung zum Familienunternehmen und Familienhaftigkeit wird hier als eine Prämisse verstanden (Weismeier-Sammer et al., 2013).
- (2) Emotionale Bindungen werden nicht als Körperzustand, Familie bzw. Familienhaftigkeit wird nicht als Essenz des Familienunternehmens verstanden. Emotionen stellen vielmehr Interpretationen von Körperzuständen dar, denen eine Eigendynamik zugeschrieben wird. Die emotionale Bindung und die Familie stellen Selbstbeschreibungen oder fungierende Semantiken und keine (Wesens-) Eigenschaft dar, die sich von einer Selbstbeschreibung und Semantik zweckrationaler Effizienz und Effektivität unterscheidet und abgrenzt.
- (3) Familienunternehmen werden (3a) nicht als ein Zusammenschluss mehrerer Systeme verstanden, zwischen denen strukturelle Kopplungen bestehen. Ein Familienunternehmen ist insofern auch kein System, in dem verschiedene Logiken als Supplement (z. B. *überlappend, ersetzend, überlagernd, abstoßend*) in Beziehung treten (Schlippe u. Frank, 2013). Diese Beschreibung soll als eine mögliche Semantik des Familienunternehmens verstanden und in der Arbeit als ein Strukturmerkmal des Familienunternehmens verstanden und eingeklammert werden (Bohnsack, 2010b). Sie hat in diesem Sinne genetische Funktion (Bohnsack, 2010b). Damit zusammenhängend wird auch die (3b) Unternehmenskooperation (Joint Venture) nicht als ein Zusammenschluss mehrerer Systeme verstanden, sondern ebenfalls als eine fungierende Semantik eines Sozialsystems – *das sich selbst intern differenziert* – beschrieben. Diese Unterscheidungen sind vielmehr systeminterne Schemata der Selbstbeschreibung.

2.1 Methode und Herangehensweise

Für die Beantwortung der Fragen, *woran das Joint Venture gescheitert ist und welche Rolle dabei Emotionen gespielt haben*, wird die dokumentarische Methode (Bohnsack, 2010a) (Vogd, 2010) (Wohlrab-Sahr, 1994) angewendet und

mit den Annahmen der Verlaufskurve des Erleidens (Schütze, 2006) sowie den kommunikationstheoretischen Prämissen der soziologischen Systemtheorie verbunden. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, die fungierenden Ontologien – d. h. die Selbstverständlichkeiten, Vorannahmen sowie Thematisierungs- und Reflexionsverbote – im Prozess des gescheiterten Joint Ventures herauszuarbeiten und deren innere Logik und Struktur darzulegen. Hierdurch werden Mechanismen sichtbar, die im vorliegenden Fall zu dem Scheitern geführt haben, und die Immunreaktion wird verständlich.

Der Fall wird in drei Schritten anhand der Interviews erschlossen. Diese Schritte sind die formulierende Interpretation, die reflektierende Interpretation und die Typenbildung.

In der formulierenden Interpretation wird der Fall konsequent aus der Perspektive der interviewten Personen rekonstruiert bzw. erschlossen. Aussagen über den Fall sind daher immer als Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen der befragten Personen und im Kontext zu verstehen. Aussagen über vermeintliche Fakten (Zahlen, Charaktereigenschaften und Datumsangaben) sind hinsichtlich ihrer Begründungsfunktion innerhalb des Falls zu verstehen und nicht mit ›Realität‹ zu verwechseln. Diese ›Fakten‹ werden hinsichtlich der Fortführung (Anschlussfähigkeit und Struktursicherung (Schneider, 1997)) des sozialen Systems betrachtet. Damit wird nicht bestritten, dass es ›Fakten‹ gibt. Sie werden jedoch in sozialen Systemen selektiv interpretiert und berücksichtigt. Also nicht die ›Fakten‹ bestimmen (determinieren und strukturieren) den Verlauf des Falls, sondern wechselseitige Erwartungen, die zur eigenen Rechtfertigung ›Fakten‹ heranziehen. Sie haben insofern die Funktion der kommunikativen Herstellung von »Evidenz« (Plett, 2001). Wenn beispielsweise davon gesprochen wird, dass die Joint-Venture-Partner nicht zusammenpassen, dann ist dies streng einer Perspektive zuzuordnen und auf die Begründungs- und Orientierungsfunktion zu beziehen.

In der Typenbildung wird in Anlehnung an den Begriffsapparat der soziologischen Systemtheorie das Selbst analysiert, das die Abwehr und die Immunreaktion geleitet hat. Der Begriffsapparat (Fuchs, 2010, S. 56 ff.) (Luhmann, 1998b) (Muraitis u. Schlippe, 2012) zur Analyse des Selbstkonzepts umfasst die verwendeten Beobachtungsschemata, deren Reflexionssperren, die Problemformel, Akzeptanzformeln⁵ sowie Verweise auf den Körper, die zur Produktion und Reproduktion (*Kondensierung und Konfirmierung*) des Selbstkonzepts beitragen und die Abwehr bzw. Immunreaktion ermöglichen (Muraitis u. Schlippe, 2012).

Die Dokumente, die hierfür herangezogen werden, sind transkribierte qua-

5 Zu den Akzeptanzformeln gehören beispielsweise: preiswert, gerecht, wahr, mehrheitsfähig, hilfsbedürftig, geliebt, verwandt, befreundet, zugehörig usw.

litative Interviews, deren Fragen in einer vorhergehenden Strukturanalyse und anhand eines hypothetischen Verlaufs aus der Analyse der massenmedialen Berichterstattung generiert wurden. Diese Fragen wurden mit Kolleginnen und Kollegen und in Forschungskolloquien im Wittener Institut für Familienunternehmen intensiv diskutiert.

Die Studie betrachtet nur die eine Seite der Beziehung des Joint Ventures. Dies limitiert die Entfaltung des Konflikts, da die Einstellungen, Gefühle und Emotionen des Joint Venture Partners nicht erfragt wurden. Aufgefangen wird diese Limitation durch die Fragetechnik des ›zirkulären Fragens‹, in der Erwartungen und die Erwartung der Erwartung des anderen als soziale Strukturen in den Mittelpunkt gestellt werden (Pfeffer, 2004) (Schlippe, 2001) (Schlippe, 2003) (Simon, 2012).

2.2 Praktischer und theoretischer Nutzen der Arbeit

Der Kontext der vorliegenden Studie ist vielschichtig und bedarf der Erläuterung. Hingewiesen werden muss darauf, dass nicht nur ein Forschungsinteresse an familienunternehmensspezifischen Fragestellungen vorlag, sondern darüber hinaus auch eines der beteiligten Unternehmen an einer wissenschaftlichen Aufarbeitung des Joint Ventures Interesse zeigte.

Der Kloster-Konzern ist in diesem Forschungsvorhaben nicht nur Datenlieferant, sondern auch Auftraggeber der Studie und hat ein Interesse an den Ergebnissen. Die Unternehmerfamilie König bemüht sich um die Aufarbeitung des Joint Ventures, um eine Erklärung für das Scheitern zu finden.

Die Gesellschafter des Familienunternehmens, Dr. Dietrich König und sein Sohn Friedrich König, fragen sich, wie ein wegweisendes und vielversprechendes Joint Venture an der Kloster Feinkost zwischen der Kloster Holding und der Deutsche Lebensmittel Holding (DLH) scheitern konnte. Das Joint Venture war mit vielen Hoffnungen verbunden; beide Seiten sahen darin viele Möglichkeiten. Der Verlauf, den das Joint Venture *nach einer professionellen due diligence und vertraglichen Ausgestaltung* genommen hatte, war aus ihrer Sicht überraschend und unerwartet.

Die vorliegende Studie dient in diesem Sinne dazu, aus dem Scheitern des Joint Ventures (also der Aufkündigung der Kooperation und Umschlagen von wechselseitiger Bereicherung zur wechselseitigen Schädigung) und dessen Funktion für den Erfolg und den Erhalt des Familienunternehmens Erkenntnisse abzuleiten. Konfrontation und Beschäftigung mit den abgelaufenen Prozessen und der (*tabuisierten*) Möglichkeit das Scheitern als inszeniert zu erleben, eröffnen den Gesellschaftern Möglichkeiten der neuen Rahmung und nehmen dem erlebten Scheitern sein lähmendes Potenzial. Der Misserfolg und

das Scheitern sowie dessen Inszenierung bekommen die Semantik des Interessanten. Das Thema wird damit nicht tabuisiert, sondern bekommt einen Platz für eine wissenschaftliche Auseinandersetzung. Das Scheitern und das Interesse an dessen latente Funktionen werden damit zu Erfolgsgaranten – denn es gilt nicht nur das Unternehmen in die Lage zu versetzen Joint Ventures erfolgreich umzusetzen, sondern dessen beschädigte soziale Adresse als potentieller Übernahmekandidat und Kooperationspartner wieder herzustellen.

Da diese Verbindung von Forschungsobjekt und Forschungssubjekt (also Auftraggeber) nicht unproblematisch ist und für die wissenschaftliche Freiheit bzw. Neutralität nicht nur hilfreich sein muss, wurden verschiedene Vorkehrungen getroffen, die eine Einflussnahme verhindern. Der Auftraggeber wurde in den Vorgesprächen explizit über die Möglichkeit informiert, dass die Ergebnisse nicht im Sinne des Unternehmens ausfallen müssen und diese auch Überraschendes und Irritierendes ans Licht bringen können. Es flossen darüber hinaus vonseiten des Auftraggebers keine (offenen oder geschlossenen) Hypothesen in den Forschungsprozess ein, zu deren Prüfung ein Auftrag bestand. Die Forschung verfolgt eigene Erkenntnisinteressen und beginnt mit offenen Fragen, die im Forschungsprozess beantwortet werden sollen.

3. Kommunikationstheoretischer Ansatz

Emotionen, Gefühle, Familienunternehmen und Scheitern sind keine Grundbegriffe innerhalb des kommunikationstheoretischen Ansatzes (Vogd, 2014). Vielmehr leiten sie sich aus anderen kommunikationstheoretischen Grundbegriffen ab, deren Basis die soziologische Systemtheorie darstellt. Zur definitiven Klärung werden die kommunikationstheoretischen Grundbegriffe und Ausgangspunkte eingeführt und erläutert, um davon ausgehend das Scheitern und die Rolle von Emotionen im Kontext einer Unternehmenstransaktion mit einem Familienunternehmen zu klären. Das ›gescheiterte‹ Joint Venture wird im Sinne der soziologischen Systemtheorie als ein soziales System kommunikationstheoretisch untersucht.

Soziale Systeme stellen emergente Realitäten dar, die nicht auf die Eigenschaften psychischer und organischer Systeme zurückzuführen sind. Sie sind neue Einheiten, die nicht auf die Eigenschaften beteiligter Systeme reduziert werden, sondern – wie etwas »Drittes« (Karafillidis, 2010, S. 76, 309ff.) (Lindemann, 2006) – nach eigenen Maßgaben Komplexität reduzieren. Die »Ego-Alter-Konstellation« wird um »Drittes« – z. B. um eine Beziehung, einen Streit oder ein Spiel – erweitert und kann als solche beobachtet und reflektiert werden (Lindemann, 2012). Sowohl Intentionen, Motive oder Emotionen – *die ein Subjekt ›hat‹* – als auch Regeln und Sanktionsmöglichkeiten – *die eine Situation ›auszeichnen‹* – sind dabei in kommunikationstheoretischer Hinsicht keine kausalen Gründe für Handeln, für den Erhalt oder den Erfolg sozialer Systeme. Sie stellen vielmehr **Modalitäten** dar, die der Begründung, der Anschlusssicherung und Autopoiesis sozialer Systeme dienen. Personen sind keine Elemente sozialer Systeme, sondern fungieren als Adressen, Strukturen und Erwartungskollagen für die Zurechnung von Handeln und Erleben in sozialen Systemen.⁶ Soziale Systeme sind nicht mehr dyadisch gedachte Konstellationen

⁶ Die Beobachtung eines Drittsystems ersetzt den methodologischen Individualismus und Rationalismus und die Terminologie des ›Zwischen‹ und der ›Intersubjektivität‹ (Fuchs, 1999)

oder Spiele von Akteuren, die Intentionen, Eigenschaften oder gar Emotionen ›haben‹ innerhalb von sozialer Ordnung. Die dyadische Konstellation der doppelten Kontingenz (darauf komme ich noch im Kapitel 2.2 zurück) ist vielmehr eine Problemformel sozialer Ordnung.

Um einer missverständlichen Kausalität zu entgehen, müsste also in Form eines zeitlichen Nachtrags (Baecker, 2005c, S. 92, 108) (Baecker, 2005a, S. 61) formuliert werden: Immer dann, wenn es zur Bildung sozialer Systeme gekommen ist, müssen sich operativ geschlossene Systeme wechselseitig wahrgenommen haben. Das Drittsystem enthält – in einem räumlichen Sinne – weder die Ausgangssysteme noch sind die Ausgangssysteme kausal bei der Bildung des Drittsystems und seiner Eigenschaften beteiligt. Im Drittsystem erscheinen dann soziale Adressen als Platzhalter (Leerstellen in einer Leerstellenstruktur); soziale Systeme haben insofern keine feste Wertestruktur, sondern eine Leerstellenstruktur (Baecker, 2005b, S. 223).

3.1 Die Abgrenzung

Der kommunikationstheoretische Ansatz unterscheidet sich von Ansätzen, die handlungstheoretisch und akteurszentriert vorgehen und Organisation mit Hierarchie oder mit Rationalität *als Mittel der Zwecksetzung* gleichsetzen. Diese Modelle gehen von ontologischen Prämissen über psychische und soziale Sachverhalte aus und sind normativ (*idealtypisch*) formuliert (Hutter u. Teubner, 1994).

Die kommunikationstheoretische Herangehensweise unterscheidet sich in ihren Prämissen von der handlungstheoretischen bzw. akteurszentrierten Herangehensweise, die **Handeln** und Unterlassen über den subjektiven Sinn und über die Intentionen und Motive einer **Person** in einer **Situation** mit ihren Regeln und Normen erklären. Im Mittelpunkt der Erklärung steht nicht der subjektive Sinn, den Akteure ihren Handlungen zuschreiben, und das Ziel, den sie mit ihren Handlungen erfüllen möchten (»Handlungsrationalität« (Luhmann, 1973)). Vielmehr werden Handlungen als kommunikative Ereignisse in sozialen Systemen verstanden, die nur durch ein Anschlussereignis – *das sich auf dieses Ereignis als Handlung bezieht, es versteht und als Handlung anerkennt* – als solche qualifiziert werden.

(Luhmann, 2008d). Eine umfangreiche Auseinandersetzung der methodologischen Konsequenzen findet in Kapitel 3 statt.

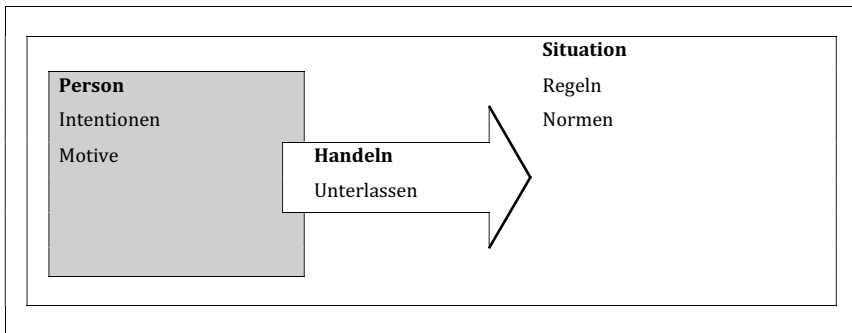


Abbildung: Akteurszentriertes Handlungsmodell.

In Handlungstheorien werden Handlungen von ihren a priori bestehenden subjektiven Gründen (Intentionen und Motiven) her verstanden und in unterschiedliche Handlungsorientierungen typisiert. Solche Erklärungsmodi rekonstruieren Handlungen als Ergebnis unterschiedlicher (*›bewusster‹* oder *›unbewusster‹*) Motive und Orientierungen (z. B. an *Zwecken, Werten, Affekten und Traditionen* (Weber, 1984)) und nicht als emergenten Zusammenhang, der sich unabhängig von subjektiven bzw. psychischen Gründen von Handelnden und Regeln, Normen und Werten reproduziert. Aus handlungstheoretischer Perspektive stellen Gefühle und Emotionen – *als affektuelles Handeln* (Weber, 1984, S. 44ff.) – Handlungsorientierungen dar, die als Abweichung, Ersetzung oder Ergänzung (Ortmann, 2001, S. 296) zur rationalen Handlungsorientierung konzipiert sind (Weber, 1984, S. 22).⁷ Diese handlungstheoretischen Ausgangsannahmen fungieren als implizite Theorie (Erklärung) für ein Hierarchiemodell und ein Rationalitätsmodell der Organisation.

Das **Hierarchiemodell** (*›Befehlsmodell‹* (Luhmann, 2007b)) der Organisation beschreibt die Organisation als einen befehlenden und auf Gehorsamkeit hin sanktionierenden sozialen Zusammenhang. Es geht davon aus, dass sich Personen, also Akteure, durch Anreize, Regeln und Vorschriften von außen kontrollieren und steuern lassen und damit organisiertes Verhalten erreicht werden kann (Hutter u. Teubner, 1994). Die aktive Herstellung und Reproduktion von Organisation und sozialer Ordnung orientiert sich an *›subjektiven Gründen‹*, die durch Sanktionen oder Anreize zu *›richtigem‹* Handeln – *im Sinne der sozialen Ordnung und nicht im Sinne des Handelnden* – motiviert und kontrolliert werden: Personen *›wollen‹* Kosten und Nachteile vermeiden und Gewinne und Vorteile steigern. Dabei wird Verträgen, Weisungen oder Befehlen die Funktion zugeschrieben, Organisationen zu stabilisieren und zu reproduzieren, indem sie

⁷ Max Weber bezeichnet die Methode der verstehenden Soziologie aus diesem Grunde als *›rationalistisch‹* (Weber, 1984, S. 22).

sowohl die Vorteile als auch die Kosten von Handlungen für den Handelnden modifizieren. Strukturen stabilisieren unter diesen Annahmen soziale Systeme und dienen der Bestandserhaltung und dem sozialen System dazu, seine Zwecke und Ziele zu verwirklichen.

Das **Rationalitätsmodell** der Organisation arbeitet mit der Unterscheidung von Mittel und Zweck (Luhmann, 2011, S. 16) – im Gegensatz zum Hierarchiemodell, das mit der Unterscheidung von Weisung und Gehorsam operiert.⁸ Es begreift die Organisation idealtypisch als Ziele setzenden und mit optimalem Mitteleinsatz verfolgenden sozialen Zusammenhang.⁹ Dem Modell unterliegt eine kausale Vorstellung, dass mit den ›richtigen‹ Mitteln die gesetzten Zwecke erreicht werden können. Es stellt aus systemtheoretischer Sicht eine **normative** Setzung und keine **empirische** Beschreibung der Organisation dar, da es Zielorientierung, Berechenbarkeit, Kalkulierbarkeit, Stringenz und (ahistorische) Änderbarkeit voraussetzt (Luhmann, 1992b, S. 165). Zwar können Bestrebungen und Techniken, die Zielorientierung, Berechenbarkeit und Kalkulierbarkeit vorgeben, in Organisationen empirisch gefunden werden; jedoch qualifiziert dies die Organisation nicht, rational zu ›sein‹.¹⁰ Es handelt sich vielmehr um eine *Selbstbeschreibung* der Organisation (Fuchs, 2010, S. 267 ff.).

Dieses Verständnis von Rationalität wurde vielfach kritisiert. Ein hier relevanter Kritikpunkt betrifft die Optimierung: Rationalität verbessert nicht in jedem Fall die Organisation, sondern kann empirisch gesehen auch Handlungen blockieren (Luhmann, 2011, S. 19) (Brunsson, 1985). Bemühungen um Rationalität – wie z. B. *Planung, Regelung, Definition von Prozessen, Konsensfindung usw.* – stellen nicht nur eine mögliche Verschwendung organisationaler Ressourcen dar, sondern blockieren organisationales Verhalten, da sie die Motivation und die Selbstbindung (›commitment‹ (Brunsson, 1985, S. 37)) als zentrale Bedingungen für organisationales Verhalten senken. Handlungen und Entscheidungen werden von Unsicherheit unterminiert, die paradoxerweise durch Bemühungen um Rationalität nicht gemindert werden, sondern gesteigert (Brunsson, 1985). Rationalität lässt so gesehen die Wahrscheinlichkeit zur gefühlten Unsicherheit steigen.

Wie lässt sich der **Rationalitätsbegriff** hinsichtlich dieser Probleme und Kritikpunkte definieren? Um eine systemtheoretische Definition vorzunehmen

8 Beide Modelle können kombiniert werden, beispielsweise zu einem Modell rationaler Herrschaft, die ihre Weisungen und den Gehorsam im Hinblick auf die Erreichung von Zwecken einsetzt (Luhmann, 2011, S. 16).

9 Das rationale Modell der Organisation fungiert als wertende Sonde zur Erkennung von Abweichungen, wie Organisationen beschaffen ›sein‹ sollten. Als Ideologie gibt das rationale Modell zunächst einmal keine Handlungsanleitung und entspricht keiner Empirie.

10 So, als ob die Zweckerreichung das Wesen bzw. die Natur der Organisation ist (Luhmann, 1973).

ist der Gegenbegriff von Rationalität von Bedeutung: Von was lässt sich Rationalität abgrenzen? Rationalität grenzt sich nicht von Irrationalität ab. Irrationalität ist nur die Negativfassung von Rationalität und mit der Definition von Rationalität identisch (Luhmann, 2011, S. 446). Rationalität unterscheidet sich sowohl von dem »taking for granted« (Ortmann, 2004, S. 23, 31) als auch von dem »problemlosen Unterstellen« (Luhmann, 2011, S. 446) von Selbstverständlichkeiten; sie annulliert in ihrer Beobachtung das normale Unterstellen, das »so sein« der Welt. Alles wird potenziell hinterfragbar und alles Nichthinterfragen macht sich der Irrationalität verdächtig. Rationalität hebt das »taking for granted« auf und geht davon aus, dass in jedem Erleben Unterstellungen vorgenommen und bestimmte (potenziell bestimmbare) Prämissen gesetzt werden. Jede fraglose Unterstellung wird im Schema der Rationalität als irrational behandelt. Diese Abgrenzung verleitet dazu, Rationalität im Gegensatz zu Kultur, sozialen Institutionen (Luhmann, 2011, S. 446) und Affektivität zu sehen.

Rationalität bezeichnet die wertfreie Berücksichtigung von relevanten Erwartungen und Interessen. Das Bezugsproblem der Rationalität ist, (a) Interessen nicht zu ignorieren, (b) sie nicht unerwähnt zu lassen und (c) diese in einem formaleren Ausdruck aufgehen zu lassen (Luhmann, 2011, S. 444). Rationalität berücksichtigt alle relevanten Interessen und gibt keinem Interesse (pauschal) den Vorrang – sollte es auch noch so enthusiastisch vorgetragen werden (Luhmann, 2011, S. 445).

»Zweckmodell und Befehlsmodell« (Luhmann, 2007b) fungieren als **Selbstbeschreibungen** von Organisationen (Kieserling, 2005). Sie erweisen sich für das Verstehen von Familienunternehmen *und für das Verständnis von Organisation* als unterkomplex und erfassen die Probleme, sich in einer komplexen und kontingenten Umwelt zu orientieren und verschiedene Erwartungen zu integrieren, nicht angemessen. Organisationen müssen in einer Umwelt bestehen, die sich durch eine Vielzahl widersprüchlicher Erwartungen (ökonomische, rechtliche, familiäre¹¹ usw.), Interessen und Ansprüche kennzeichnet, die wiederum erwarten, dass sie berücksichtigt werden (Brunsson, 1986) (Tacke u. Groth, 2003). Sie müssen einen Weg finden, diese Erwartungen zu integrieren und zu berücksichtigen und mögliche Enttäuschungen »abzuwenden« bzw. »abzukühlen« (Goffman, 2008).

11 Die Nichtberücksichtigung der Person würde nicht als sachlich, sondern als persönliche Verletzung verstanden werden.

3.2 Doppelte Kontingenz und wechselseitige Intransparenz

Entscheidungen, Handlungen und Erleben sind Teile des Kommunikationsprozesses der Unternehmenskooperation (als soziales System), die nicht auf Intentionen oder Emotionen von Personen (in Situationen) kausal zurückzuführen sind bzw. durch diese determiniert werden. Sie werden in der soziologischen Systemtheorie vielmehr als Lösung des Problems der doppelten Kontingenz und wechselseitigen Intransparenz funktional betrachtet.

Doppelte Kontingenz bezeichnet das Problem der **wechselseitigen Unbestimmtheit** von Verhalten in der Beziehung zwischen Akteuren bzw. Personen und die dadurch resultierende Unbestimmbarkeit sozialer Systeme. Der Aufbau sozialer Systeme und ihre Reproduktion sind nicht durch ontologische Eigenschaften der beteiligten Systeme determiniert.¹² Die explizite oder implizite Referenz auf Bewusstsein, Körper oder Normen (Werte oder Kultur) und Regeln wird kommunikationstheoretisch daher als Lösung des Problems der doppelten Kontingenz angesehen.¹³ Soziale Systeme erzeugen und lösen – *durch Referenzierungen* – das Problem doppelter Kontingenz gleichzeitig und können nicht auf ontologische Gegebenheiten – *somatischer, psychologischer oder sozialer Art* – reduziert werden. Ontologien reduzieren doppelte Kontingenz.

Der Begriff der doppelten Kontingenz erklärt die Bildung sozialer Systeme (Parsons, 1968). Die Situation doppelter Kontingenz besteht darin, dass die Anschlusshandlung unbestimmt und offen ist. In ihr kann kein Handeln zustande kommen, wenn Ego sein Handeln von Alter abhängig macht und Alter sein Handeln von Ego abhängig macht (Luhmann, 1984b, S. 149). Die wechselseitige Unbestimmtheit besteht darin, dass keine Handlung stattfindet, wenn sie nicht an eine (vorhergehende) Handlungen anknüpfen kann. Solange nichts passiert, gibt es auch keine Orientierungspunkte und Bestimmungsmöglichkeiten für Handlungen.

Für Parsons besteht die Lösung der doppelten Kontingenz in einem Konsens normativer Orientierungen, geteilter Werte und Symbole.¹⁴ Jedoch kann dieses Problem nach Luhmann auch mit einer »tit for tat«-Strategie gelöst werden (Axelrod, 1981). Außerdem können auch Zufälle zur Systembildung führen. Wie ist das zu verstehen?

Das Problem der doppelten Kontingenz besteht in einer prototypischen Situation, in der zwei Akteure (Ego und Alter) vom Erfolg ihres jeweiligen Ver-

12 Die Ontologie hat Erklärungsfunktion, die auf beobachtungsunabhängige Sachverhalte und auf ›Sein‹ abstellt.

13 Ontologien umschreibt Peter Fuchs als »fungierende Ontologien« (Fuchs, 1999, S. 71 ff.) und als »fungierende Semantik« (Fuchs, 1992, S. 177).

14 »The most important single condition of the integration of an interaction system is a shared basis of normative order.« (Parsons, 1968, S. 437)

haltens und *für die Erfüllung ihrer Ziele und Zwecke* vom Verhalten des anderen abhängig sind. Sie orientieren sich jeweils an dem Verhalten des anderen. Alter ist damit nicht nur ein Objekt in der Umwelt von Ego, sondern selbst ein Alter Ego – *ein Subjekt* –, das gleichermaßen damit beschäftigt ist, sich an dem Verhalten von Ego zu orientieren (Parsons, 1968, S. 436). In einer spieltheoretischen Formalisierung zeigt dies, dass soziale Situationen durch die rationale Verfolgung der eigenen Interessen bzw. die reine Nutzenmaximierung nicht stabilisiert werden können (Parsons, 1968, S. 437). In der Situation doppelter Kontingenz wird Ego nur dann sinnvoll im Hinblick auf seine Ziele handeln können und diese erreichen, wenn er die Intentionen und Handlungen von Alter erwarten oder voraussagen kann. Das soziale System ist in dieser Weise offen und unbestimmt. In der Situation doppelter Kontingenz wird das Sinnsystem »hochsensibel [...] für nahezu beliebige Bestimmungen« (Luhmann, 1984b, S. 184) und beginnt, eine »selbstkonstruierte« Realität und Erwartungsstrukturen aufzubauen. Diese »Realität« hat mehr mit sich selbst und dem individuellen Prozess zu tun als mit einer ontologischen »Realität«. Situationen doppelter Kontingenz entwickeln aus sich heraus einen Bedarf für Erklärungen und Bewertungen (»evaluative needs« (Schachter u. Singer, 1962, S. 382)), da sie zur Abstützung nicht auf Tatsachen – sondern nur auf sich selbst – verweisen kann.

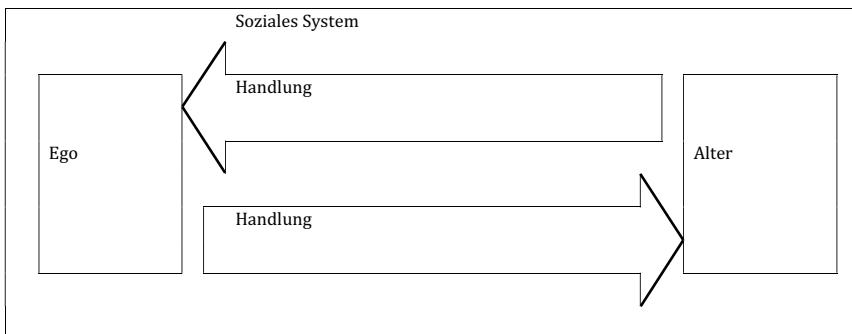


Abbildung: Situation doppelter Kontingenz.

Doppelte Kontingenz wirkt morphogenetisch (Fuchs, 1995, S. 44), da sie potenziell für jede Äußerung sensibel (Luhmann, 1984b, S. 184) ist und potenziell jedes Verhalten in Äußerungen transformieren. In diesen Situationen kann man »nicht nicht kommunizieren« (Watzlawick et al., 2000).

		Ego	
		Wählt eine Option	Wählt eine andere Option
Alter	Wählt eine Option	Auszahlung Ego/ Auszahlung Alter	Auszahlung Ego/ Auszahlung Alter
	Wählt eine andere Option	Auszahlung Ego/ Auszahlung Alter	Auszahlung Ego/ Auszahlung Alter

Tabelle: Allgemeine Auszahlungsmatrix der Spieltheorie.

Doppelte Kontingenz hat keinen äußeren Anhaltspunkt, da sie durch **wechselseitige Intransparenz** gekennzeichnet ist. Wechselseitige Intransparenz bezeichnet den Umstand, dass psychische Systeme füreinander intransparent sind, (Willke, 1987, S. 342) (Luhmann, 1986, S. 109) (Luhmann, 2008e) und allein aus den ›Äußerungen‹ auf das ›Innere‹ schließen können. Keiner kann ›in‹ den Kopf oder ›in‹ den Körper des anderen sehen. Die Gedanken und die Körpererregungen bleiben verborgen.

Zudem sind – *psychische und soziale* – Systeme sich selbst gegenüber intransparent, da sie ›sich selbst‹ nicht vollständig beobachten und beschreiben können (Willke, 1987, S. 343) (Luhmann, 2011, S. 417ff.) (Luhmann, 2008f). Bewusstsein ist immer Bewusstsein von etwas wie auch Kommunikation immer Kommunikation von etwas ist (Fuchs, 1995, S. 10). Die künstliche Trennung (z. B. als »Unpersönlichkeit«) von Operator und Operation ist (auf operativer Ebene) nicht möglich.

Im kommunikationstheoretischen Verständnis sind Ego und Alter Strukturen sozialer Systeme. Soziale Systeme bestehen nicht aus Personen und entstehen nicht aus Anlässen, sondern implizieren diese; sie bestehen aus den Elementen, die sie selbst produzieren.

»Wir brauchen die Anlässe nicht genauer zu analysieren: was entsteht, ist ohnehin neu und, was immer die Anlässe sein mögen, immer dasselbe: eine zirkulär geschlossene Einheit. In dieser Einheit hängt die Bestimmung jedes Elements von der eines anderen ab, und gerade darin besteht die Einheit. Man kann diesen Grundtatbestand auch als eine sich selbst konditionierende Unbestimmtheit charakterisieren.« (Luhmann, 1984b, S. 167)

In der Situation der doppelten Kontingenz werden Ego und Alter als Personen, *also als Erwartungsbündel und nicht als konkrete Menschen*, verstanden. Ego und Alter stellen z. B. als Personen Orientierungsmöglichkeiten für den Fortlauf von Kommunikation dar. Sie grenzen ein, was in einer sozialen Situation möglich ist, und konstituieren einen Horizont weiterer Möglichkeiten.

Das Theorem doppelter Kontingenz bezeichnet im kommunikationstheoretischen Verständnis damit keine ›Beziehung zwischen Individuen‹, keine ›Interaktion‹, kein ›Zwischen‹, keine ›Beziehung zwischen‹ Akteuren (Luhmann, 1984b, S. 153), sondern einen **Horizont** möglichen Handelns und Erlebens. Es erhält eine modaltheoretische Fassung durch die Unterscheidung von Wirklichkeit (Aktualität) und Möglichkeit (Potenzialität) (Luhmann u. Kieserling, 2000, S. 19) (Vogd, 2007, S. 302). Die Situation kann nicht in Sein oder Nichtsein aufgelöst werden und nicht im Schema der Logik – »wahr/falsch« – oder der Kausalität »Ursache/Wirkung« entschieden werden (Luhmann u. Kieserling, 2000, S. 171).

Doppelte Kontingenz kann kommunikativ als Risiko beschrieben werden (Luhmann, 1984b, S. 179) (Baecker, 2005a, S. 94). Immer dann, wenn sie als besonders riskant »empfunden wird« (Luhmann, 1984b, S. 179), kann sie als Vertrauen und Misstrauen thematisiert werden. Es kann thematisiert werden, dass der andere anders – *als erwartet* – handeln und über seine Absichten täuschen oder andere im Unklaren lassen kann.¹⁵ Handlungen und Entscheidungen werden als Risiko thematisierbar und können in Form des Vertrauens oder des Misstrauens kommuniziert werden. Vertrauen und Misstrauen stellen dabei zwei Modalitäten dar, Komplexität zu reduzieren und Kontingenz zu bearbeiten. Beide Modalitäten (Vertrauen und Misstrauen) implizieren – im Gegensatz zur **Angst** – Vertrautheit, Wissen und Prämissen über die Welt und stellen damit schon Reduktionen von Komplexität, also Vereinfachungen, dar (Luhmann, 2009c, S. 1). Misstrauen stellt eine ins Negative zugespitzte Erwartung dar (Luhmann, 2009c, S. 93) und nicht einfach das Gegenteil von Vertrauen, sondern sein funktionales Äquivalent bezüglich des Problems der Übernahme von Risiko (Luhmann, 2009c, S. 92). Misstrauen bezeichnet die Bereitschaft, das Risiko des Vertrauens nicht zu übernehmen, negiert jedoch nicht Vertrautheit schlechthin (Luhmann, 2009c, S. 95). Zwischen Vertrauen und Misstrauen kann deswegen gewählt werden.¹⁶

Es kann nicht gewusst werden, wie der andere handelt. Jedoch kann entschieden werden, ob das Risiko – *dass der andere anders handelt als erwartet* – eingegangen wird oder nicht. Damit kann spezifiziert und gerechtfertigt werden, unter welchen Umständen man bereit ist, dieses Risiko zu tragen und Vertrauen zu gewähren, und unter welchen Umständen nicht. Die soziale Präferenz liegt dabei in Organisationen auf ›rationalen‹ Kriterien der Gewährung von Ver-

15 Wird diese generelle Unsicherheit (Angst) nicht gelöst, kommt es nicht zum Aufbau sozialer Systeme (Luhmann, 1984b, S. 179) (Luhmann, 2009c, S. 1).

16 Dem Vertrauen und dem Misstrauen unterliegt ein »sprunghaftes, unberechenbares Moment« (Luhmann, 2009c, S. 99).

trauen, der sorgfältigen Prüfung (*due diligence*) und der Kontrolle, im Unterschied zur »Leichtfertigkeit« (Luhmann, 1984b, S. 180).

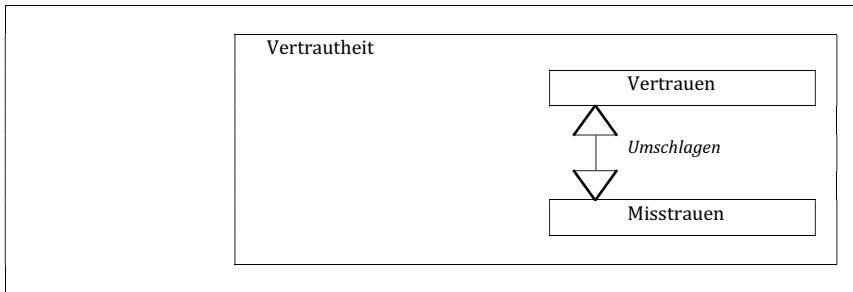


Abbildung: Umschlagen von Vertrauen in Misstrauen.

Vertrauen und Misstrauen stellen als Entscheidungen, *die zur Auswahl stehen und ein Umschlagen in die jeweils andere Orientierung ermöglichen*, eine Reduktion von Komplexität dar, eliminieren diese jedoch nicht (Luhmann, 2009c, S. 40). Das Problem des *risikoreichen* Vertrauens wird vielmehr durch die Möglichkeit des Misstrauens gelöst (Luhmann, 1984b, S. 180). Die Möglichkeit des Vertrauens, jederzeit ins Misstrauen umzuschlagen, erhöht damit die Wahrscheinlichkeit für Vertrauen. Der Umschlag von Vertrauen in Misstrauen kann abrupt geschehen, während der Aufbau von Vertrauen (*aus einem Zustand des Misstrauens*) mitunter viel Zeit benötigen kann (Luhmann, 2009c, S. 97). Enttäuschungen können bis zu bestimmten Schwellen absorbiert werden (Luhmann, 2009c, S. 97) und müssen das gewährte Vertrauen nicht tangieren. Luhmann konstatiert daher, dass wenig über die »Grenzen« und »mögliche Wendepunkte« zwischen Vertrauen und Misstrauen gewusst wird.¹⁷ Seiner Ansicht nach tendiert das Misstrauen dazu, sich selbst zu bestätigen und zu verstärken (Luhmann, 2009c, S. 99), und das Vertrauen dazu, sensibel für abweichende Informationen zu sein.

»Wo jeweils die Schwellen und Wendemarken liegen, welche Ereignisse Symbolwert haben und den Prozeß der Vertrauens- oder Misstrauensbildung vorantreiben oder bremsen, ergibt sich demnach weniger aus Natur als vielmehr aus Geschichte. Man muß die Systemgeschichte kennen, die Geschichte der Selbstdarstellungen, die Bewahrung von Prämissen und Symbolen der Erlebnisverarbeitung, von Angstdefensiven und Vereinfachungsmitteln, und ferner die Biographie der jeweiligen Situation, wenn man abschätzen will, wie stark Vertrauen und Mißtrauen sind, wie stark sie innen-determiniert oder an bestimmte Bezugsobjekte gebunden sind und durch welche kritischen Erfahrungen sie geändert werden können.« (Luhmann, 2009c, S. 100)

17 Siehe dazu die Operationalisierung durch die »Verlaufskurve des Erleidens« im Kapitel 3.6.2.

Das Vertrauen besteht damit im Aufbau von **Sensibilität** (Irritabilität) für – *im Moment seiner Gewährung* – nicht gewusste, unvorhergesehene, überraschende und widersprechende Informationen. Die Differenz von Vertrauen und Misstrauen ermöglicht es »selektive Empfindlichkeiten« bzw. »Kontrollempfindlichkeiten« (Luhmann, 1984b, S. 180) aufzubauen und Schwellen (Luhmann, 2009c, S. 96) zu definieren. Das Gewähren von Vertrauen macht sensibel und damit irritabel für Vertrautheiten, Selbstverständlichkeiten und Prämissen, die implizit erwartet werden und die nicht alle für sich ohne Weiteres *und ohne Folgen für das soziale System* getestet werden können, ohne das Vertrauen an sich wieder infrage zu stellen. Ohne das Vertrauen in soziale Beziehungen zu widerlegen, lässt sich die Vertrauensbasis nicht klären. Vertrauen kann zu Beginn einer Beziehung insofern nicht kommunikativ **geklärt** werden, ohne dass die soziale Beziehung und ihr Beginn selbst unwahrscheinlich werden.

Die praktische Frage stellt sich hier, wie Vertrauen möglich gemacht und erfolgreich kommuniziert werden kann, so dass es zur Übernahme von Prämissen im Entscheiden kommt. Hierzu soll in den folgenden Kapiteln Kommunikation als Operation sozialer Systeme näher betrachtet werden: Kommunikation als (1) Selektion von Information, (2) Selektion von Mitteilung, (3) selektives Verstehen oder Missverstehen und (4) selektives Akzeptieren oder Nichtakzeptieren.

3.3 Kommunikation

Kommunikation, verstanden als Operation sozialer Systeme, ist »eine emergente Realität, ein Sachverhalt sui generis« (Luhmann, 2008e). Kommunikation besteht in der »Synthese von drei verschiedenen Selektionen« (Luhmann, 2008e):¹⁸ (1) Der Selektion einer Information aus einem Bereich anderer – in dieser Situation – thematisierbarer Informationen, (2) der Selektion einer Mitteilung aus einem Bereich anderer Möglichkeiten, – in dieser Situation – die Information mitzuteilen, und (3) der Selektion eines Verstehens als eine Möglichkeit, die Information und die Mitteilung zu Verstehen oder Misszuverstehen. Verstehen findet statt, »wenn ihre Selektivität zur Kongruenz gebracht werden kann«. Verstanden wird »eine Differenz von Mitteilung und Information« (Luhmann, 2008e).¹⁹

18 Ich komme auf die »vierte Selektion« (Luhmann, 1984b, S. 203 ff.) (Nollmann, 1997, S. 98) – und deren verschiedene Modalitäten – im Kontext von Organisation zurück. Erst mit der vierten Selektion werden Konflikte und »Erwartungsannahmezumutungen« (Luhmann, 1984b, S. 532) beobachtbar. Hier schließt sich eine Diskussion über Programme, die zwischen Annahme und Ablehnung vermitteln und ihrerseits negiert werden können, an.

19 Verstanden wird im Sinne von Luhmann, wenn die Differenz von Information und Mittei-

Es geht also einerseits um die Information und andererseits um die Gründe, diese in der gegebenen Situation mitzuteilen (oder auch nichtmitzuteilen). Das Verstehen »kann dabei die eine oder die andere Seite betonen, also mehr auf die Information selbst oder auf das expressive Verhalten achten« (Luhmann, 2008e). Kommunikationstheoretisch ist das Verstehen selbst ein kommunikativer Akt, der wiederum verstanden werden kann. Kommunikation besteht im Verstehen von »Gründen«, eine bestimmte (und nicht eine andere) »Information« mitzuteilen. Verstehen besteht insofern in einer begründeten Selektivität und bezieht sich nicht nur auf den Inhalt, sondern auf die Unterscheidung zu Nichtinhalten und deren Zuschreibung. Verhalten stellt die »Mitteilung oder Nichtmitteilung von Information« (Luhmann, 2002a, S. 30) dar, die zum Verständnis Gründe erfordert (Luhmann, 2002a, S. 30). Gründe des Handelns sind – soziologisch betrachtet – »ein vorzeigbarer Grund des Handelns« (Luhmann, 2002a, S. 36). Gründe des Handelns »werden in der Kommunikation für die Kommunikation erzeugt« (Luhmann, 2002a, S. 36). Das soziale Verstehen ist, kommunikationstheoretisch gesehen, kein innerer (psychischer) Prozess, sondern die Form des Anschlusses, der wiederum in einem weiteren Verstehen verstanden wird. Verstehen kann als die Differenz zwischen einem Anschluss auf der Informationsseite und einem Anschluss auf der Mitteilungsseite beobachtet werden. Kommunikation kann also am Thema (bzw. an der Information) der Kommunikation anschließen, aber auch die Mitteilung thematisieren (bzw. zum Thema machen).²⁰

Kommunikation findet immer dann statt, wenn die Mitteilung einer Information verstanden wird (Luhmann, 2008e, S. 115). In der Kommunikation – *als Verstehen von Information und Mitteilung* – kommt keine Wahrnehmung, keine Sinnlichkeit oder Körpererregung vor. Sie müssen entweder mitgeteilt und sich kultureller Codes wie z. B. Liebe bedienen oder aus der Mitteilung erschlossen werden und haben damit Mitteilungscharakter, da sie über den Zustand der Person – als kommunikative Adresse – informieren. Emotionen und Gefühle haben für die Kommunikation die Funktion der sozialen Struktur. Sie sind damit nicht nur Konstruktionen eines Beobachters (als System), sondern Erwartungen »im Hinblick auf die Fortsetzbarkeit seiner Operationen« (Luhmann, 1984b, S. 372) und fungieren damit als Prämissen für Verhalten und Entscheidungen (Luhmann, 1984b, S. 334).

Der Kommunikation unterliegt mit anderen Worten einer Zurechnungsleis-

lung in Zusammenhang gebracht bzw. miteinander relationiert wird. Keines der Elemente kann für sich allein vorkommen.

20 Der jeweilige Anschluss an die Kommunikation ist nicht beliebig, sondern von Erwartungen abhängig, innerhalb derer er stattfindet. Die Kommunikation findet insofern in einem Begründungs- und Rechtfertigungskontext (Gethmann, 1978) statt, der nicht explizit thematisiert werden muss (oder werden kann).

tung, die sich nachträglich vom Verstehen her definiert und nicht über die Intention, eine Information mitteilen zu wollen. Kommunikation findet immer dann statt, wenn eine Auswahl aus einem Bereich möglicher Informationen und eine Auswahl aus einem Bereich möglicher Formen der Mitteilungen verstanden wurden.

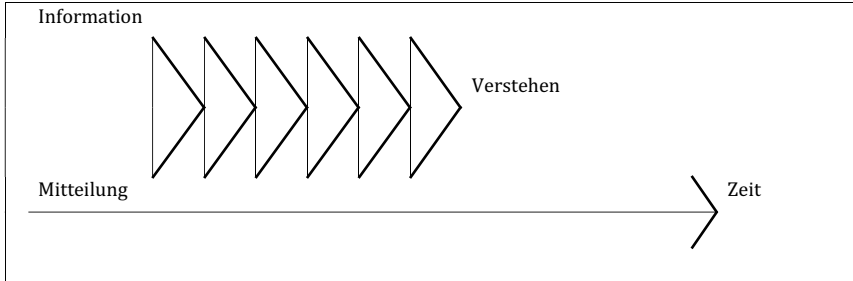


Abbildung: Kommunikationsmodell.

Das soziale Verstehen ist (im Unterschied zum psychischen Verstehen) selbst ein Akt der Kommunikation, wenn er in einem weiteren Akt des Verstehens als ein solcher verstanden wurde. Das soziale Verstehen zeigt sich in einem Akt, der wiederum aus Information und Mitteilung besteht.

Kommunikation kann operativ verstanden werden als eine »fortlaufende Kette von Selektionsprozessen« (Vogd, 2009a, S. 112), denen eine Adresse (Absender mit Mitteilungsabsicht) unterstellt wird (Fuchs, 1997) und an dieser Adresse Erwartungen (Absichten, Ziele, Zwecke) geknüpft werden. Mit sozialen Adressen schafft sich die Kommunikation eigene Konstruktionen, die als soziale Strukturen fungieren (Fuchs, 1997, S. 60), an denen sich die Kommunikation wie an Prämissen orientiert. Die Kommunikation konstruiert Personen als handelnde oder erlebende Subjekte mit psychischen Eigenheiten (Fuchs, 1997, S. 60). Soziale Adressen sind soziale Entitäten (wie z. B. Familienunternehmen), denen kommunikativ Selbstreferenz unterstellt werden kann. Sie stellen Selbstsimplifikationen der Kommunikation dar, die sich mit Evidenz ausstattet.

Emotionen können in der Kommunikation sowohl als Information als auch als Mitteilung einer Emotion (mit Verweis auf die Gründe einer Information oder Nichtinformation) vorkommen. Emotionen sind kommunikative Ereignisse, die emotionale Betroffenheit (Markowitz, 1986), und die Berücksichtigung emotionaler Betroffenheit thematisieren oder zum Ausdruck bringen. Emotionalität stellt einen asymmetrischen Anschluss – Displacement (Fuchs, 1993) – an die Mitteilungsseite der Kommunikation dar, der weitere kommunikative Anschlüsse konditioniert und infiziert. Emotionalität stellt einen **asymmetrischen Anschluss** an das ›Wie‹ (*dem Modus*) der Kommunikation dar, also wie eine Kommunikation verstanden wird oder verstanden werden könnte

oder sollte (Luhmann, 2008e). Emotionalität stellt eine Aufgleisung und Selektionsverstärkung der Kommunikation in Richtung Mitteilung (z. B. als Äußerung innerster höchstpersönlicher Einstellungen) dar (Luhmann, 1984b, S. 227). Kommunikation kann – im Modus der Emotionalität – nicht einfach wieder zum Inhalt kommen und an die Information anschließen. Die kommunikative Adresse und die Kommunikation sind infiziert (»induced« (Matzinger, 2002)).

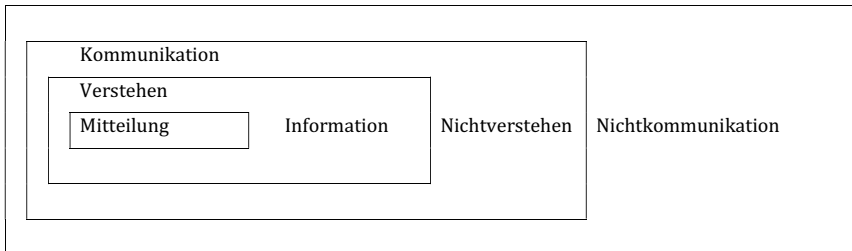


Abbildung: Formalismus der mitteilungsseitig asymmetrischen Kommunikation: Im Mittelpunkt steht die Mitteilung.

Der Begriff des **operativen Displacements** bezeichnet die Verschiebung und Verformung von Kommunikation und stellt eine Beobachtung der Form (der Art und Weise) des Anschlusses dar. Ausgehend von der Annahme der Symmetrie von Information und Mitteilung im Verstehen (Fuchs, 1993) kann beobachtet werden, wie die Kommunikation unterschiedliche Formen annehmen kann. Sie hat vor dem Hintergrund des »Normalarrangements« (Fuchs, 1993, S. 153) unterschiedliche »Deformationsmöglichkeiten« (Fuchs, 1993, S. 149) mit unterschiedlichen Konsequenzen für den weiteren Verlauf. Die Kommunikation modalisiert sich mithilfe der Unterscheidung von Möglichkeit und Wirklichkeit und thematisiert sich im Lichte anderer Möglichkeiten: einer mitteilungslastigen oder einer informationslastigen Kommunikation.

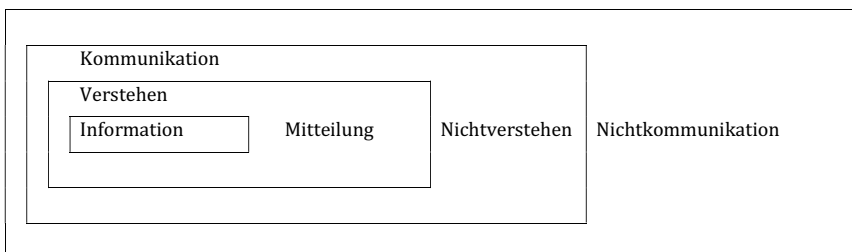


Abbildung: Formalismus der informationsseitig asymmetrischen Kommunikation: im Mittelpunkt steht die Information (die ›Sache‹).

Die Modalität der Kommunikation²¹ kann in der Kommunikation selbst zum Thema werden, aber niemals die Kommunikationstriade verlassen. Die Thematisierung der Modalität verändert nichts am operativen Vollzug der Kommunikation, sondern stellt selbst ein Wechsel der Modalität dar.

Kommunikation kann die eigene Modalität (Verschiebung oder Verformung) thematisieren²² und sich hinsichtlich ihrer Rahmung bzw. ihres »Kommunikationstypus« (Kallmeyer, 1986) betrachten und einstellen bzw. modalisieren. Sie kann sich selbst im Hinblick auf andere Möglichkeiten betrachten und sich selbst als durch die gewählten Möglichkeiten bedingt beschreiben. Sie kann sich selbst als ironisch, ernsthaft, distanziert, vertraut, sachlich, wertend, formalisiert, informell, ungezwungen usw. thematisieren und sich dabei der Abhängigkeit von der einmal gewählten Form bewusst werden (Luhmann, 1998b, S. 277). Damit bezeichnet sie nicht die Inhalte der Kommunikation, sondern ihre eigene Bedingung der Möglichkeit.

Modalisierungen können gleichzeitig mit dem gesagten mitthematisiert werden (z. B. »es ist wahr, beweisbar usw., daß Asbest gesundheitsschädlich ist« (Luhmann, 1998b, S. 339)). Modalisierung bezieht damit die Art und Weise, wie etwas ausgedrückt wird ein, und expliziert diese durch Modaladjektive wie z. B. feierlich, traurig oder enthusiastisch vor dem Hintergrund anderer Möglichkeiten des Ausdrucks.²³

Modalbegriffe, z. B. das Mögliche, das Erlaubte, das Wahre oder das Ästhetische (Esposito, 1991, S. 54), bezeichnen die Prämissen (»in welcher der Sprecher mit dem Adressaten spricht« (Schütze, 1975, S. 809)), in denen eine Aussage verstanden werden will und in der sie Gültigkeit beansprucht. Das Mögliche muss beispielsweise nicht zugleich auch das Wahre, Erlaubte oder Ästhetische sein. Modalisierungen können in logischen, existenziellen und qualitativen Modalitäten kategorisiert werden (Schütze, 1975, S. 809) (Siehe zusammenfassend die folgende Tabelle).²⁴

21 Mit Bezug auf das psychische System spricht man von Wahrnehmungsmodalitäten (*im Unterschied zu Kommunikationsmodalitäten*) und unterscheidet dabei unterschiedliche Sinneseindrücke nach ihrem Sinnesorgan: tasten, sehen, schmecken, hören und riechen.

22 Durch eine spezielle Klasse der Verbformen: möglich, wollen, können, erreichen usw. (Durrell u. Hammer, 2002).

23 In der Modalverbforschung geht man von sechs Modalverben aus: können, müssen, sollen, dürfen, mögen, wollen (Öhlschläger, 1989) (Diewald, 1999).

24 In der Forschung werden hauptsächlich logische Modalisierung und Argumentation untersucht. Die emotionalen Modalisierungen bzw. »emotionale Stellungnahmen« werden seltener analysiert (Fleischer et al., 2001, S. 167) (Palmer, 2001).

Die existenzielle Modalität bezeichnet die persönliche Relevanz des Gesagten für den oder die Mitteilenden. Hier kann unterschieden werden, ob etwas im ›Spaß‹ oder im ›Ernst‹ gesagt wurde. Existenzielle Modalitäten fungieren als persönliche Bewertungen oder Stellungnahmen, die im Alltag als Gefühl oder mit Emotionsbegriffen bezeichnet werden. Sie werden als Resultat emotionaler und gefühlsmäßiger Bewertung angesehen, die einem selbst und anderen nicht unmittelbar zugänglich sind (Schütze, 1975). Auf sie kann zwar verwiesen (referiert) werden, aber sie können nicht modifiziert oder uminterpretiert werden.
Die qualitative Modalität bezeichnet die Beziehung (Atmosphäre oder Stimmung) zwischen den Kommunikationspartnern. Dazu zählen <u>Attribute</u> wie gesellig, förmlich, gezwungen, außergewöhnlich oder locker und deren <u>Substantive</u> : Geselligkeit, Förmlichkeit oder Lockerheit.
Die logische Modalität bzw. assertorische Faktizität bezeichnet die Form der Behauptung, z. B. Notwendigkeit, Möglichkeit, Faktizität usw.

Tabelle: Formen der Modalisierung nach Schütze.

Bestimmte Modalitätstypen sind für soziale Zusammenhänge (z. B. Unterricht, Gerichtsverhandlung, Verkauf usw.) charakteristisch. In einem sozialen Zusammenhang können unterschiedliche Modalitäten angemessen sein. In Organisationen markieren Modalitätswechsel zwischen formeller und informeller Kommunikation, also einer Kommunikation, die in der Organisation als Entscheidung betrachtet werden kann, deren Entscheidungsrelevanz, also ob sie aus der Entscheidung ausgenommen werden kann oder nicht (Brunsson, 2006a). Solche Wechsel können explizit geäußert oder auch wahrnehmbar ›nonverbal‹ (z. B. ›tuscheln‹, ›flüstern‹ oder ›lachen‹) markiert werden. Als Indikatoren der der ›geltenden‹ Modalität und Modalitätswechsel werden der Stil und Wortwahl, Sprachformeln (Floskeln), Partikel (Fleischer et al., 2001, S. 170), bestimmte Prosodie, Stimmlage, Mimik, Gestik, Kleidung usw. angesehen.

3.4 Erfolg von Kommunikation

Neben der Intransparenz und der doppelten Kontingenz hat die Kommunikation ein weiteres Problem zu lösen: ihren Erfolg. Der Erfolg besteht in der Motivation zur Übernahme der kommunizierten Prämissen (Luhmann, 1998b, S. 388f.). Es ist unwahrscheinlich, dass Kommunikation angenommen (Akzeption) wird und ihre Prämissen nicht abgelehnt (Rejektion) – *also deren Selektionsofferten (Information, Mitteilung und Verstehen) in weitere Kommunikation übernommen (Akzeption) – werden.*²⁵

²⁵ Kommunikation gewinnt mit der Möglichkeit zur Negation (Rejektion) die Möglichkeit zur Modifikation ihrer Prämissen und zur Variation.

Die erfolgreiche Kopplung von Selektionen (Schützeichel, 2003, S. 111) zwischen Ego und Alter, in der Alter Egos Selektionen als Prämisse für das eigene Verhalten übernimmt, wird durch Erfolgsmedien bzw. symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien (Luhmann, 1998b) geleistet. Hierbei kommt es nicht auf Konformität an. Es geht nicht darum, dass sich Alter gemäß dem Erwartungsinhalt von Alter verhält, sondern dass er sich den Erwartungsstrukturen kompatibel verhält und angemessen gegenüber Enttäuschungen reagiert. Erfolgsmedien stabilisieren – als Prämissen – Verhaltenserwartungen in sozialen Systemen und orientieren damit Erleben und Handeln.

Erfolg von Kommunikation kann durch Thematisierung von Erwartungen und Ansprechen von Enttäuschungen nicht garantiert werden. Der Erfolg kann nicht angewiesen oder befohlen werden. Erwartungen und Enttäuschungen können nicht ohne Weiteres kommuniziert werden, sondern sind selbst Ausdruck (Mitteilung) von Erwartungen. Die Kommunikation von Erwartungen ist der Erwartungsbildung nicht äußerlich. Die Thematisierung (sowie auch deren Nichtthematization) von Erwartungen spielt bei der Erwartungsbildung eine Rolle und kann selbst Erwartungen enttäuschen oder bestätigen. Erwartungen und die Erwartung anderer Erwartungen strukturieren Kommunikation (Baecker, 2005a).

Prämisse bedeutet hier die unüberprüfte Übernahme einer Selektionsleistung in das eigene Handeln oder Erleben; soll ein Sachverhalt in einer bestimmten Hinsicht behandelt oder erlebt werden, so setzt dies voraus, dass die Prämissen selbst nicht infrage gestellt werden. Prämissen haben für die Kommunikation Entlastungsfunktion (Kühl, 2011b, S. 30) (*sie entlasten vom Rechtfertigungs- und Begründungsaufwand*) und übernehmen die Funktion einer Struktur.

Die Organisation entscheidet über Prämissen des Entscheidens. Entscheidungen stellen Schlussfolgerung aus vorhergehenden Prämissen dar.²⁶ Die Entscheidungsprämisse stellt ein Organisations- und Ordnungsprinzip dar.²⁷

26 »The notion that a decision is like a conclusion derived from a set of premises has been a useful metaphor for analyzing the decision-making process. Following the metaphor a step further, we can view each member of an organization as ›inputting‹ certain premises, and ›outputting‹ certain conclusions, or decisions. But each member's conclusions become, in turn, the inputs, that is to say, the premises, for other members. For one person to influence another involves inducing him to use appropriate premises in his decision making.« (Simon, 1965, S. 34f.)

27 »The decision premise concept provides an ordering and organizing principle; it reduces somewhat the subjectivity of the description and the dangers of observer bias; but it falls far short of allowing complete formalization of the description.« (Simon, 1965, S. 36)

3.5 Soziale Systeme und soziale Strukturen

Erwartungen werden als soziale Strukturen begriffen, die den Verlauf der Kommunikation konditionieren, Kommunikationsmöglichkeiten einschränken und Kontingenz reduzieren – und durch die Einführung der Einschränkung erweitert.²⁸ Kommunikation besteht in einer »Verkettung von Operationen«, die ein abgrenzbares »System« bildet (Vogd, 2009a, S. 104). Für die Verkettung (Konkatenation (Fuchs, 2007)) von Kommunikation spielen auf der Sozialdimension Erwartungen eine Rolle (Vogd, 2009a, S. 106). Erwartungen definieren einen Möglichkeitsraum, indem sie Freiheitsspielräume (Kontingenz) einschränken, Irritabilität ermöglichen und als soziale Strukturen fungieren.²⁹

Soziale Systeme konstituieren den Sinn der Kommunikation aus denen sie bestehen selbst (Luhmann, 2009a, S. 41) und grenzen sich selbst von ihrer Umwelt ab (Luhmann, 2009b, S. 116). Soziale Systeme sind damit paradox konstituiert. Insofern sind soziale Systeme von »Mustern« (z.B. *Beziehungsmuster oder Interaktionsmuster*) (Schlippe u. Klein, 2010, S. 14) zu unterscheiden. Bei Mustern handelt es sich um Semantiken und (Erwartungs-) Strukturen des Systems und nicht um Systeme selbst. Ein System kann insofern nicht paradox oder komplex »sein«, sondern sich vor dem Hintergrund paradox oder komplex beschreiben, dass es anders sein »soll«. Diese Verwechslung von Systemen und Strukturen (Sein und Sollen) hat die Funktion einer Problemverschiebung (Luhmann, 2009b, S. 117), da Komplexität oder Paradoxie für soziale Systeme kein lösbares Problem darstellen. Probleme müssen von einem System in eine lösbare Form gebracht werden. Eine solche Form kann beispielsweise darin bestehen, dass sich das System selbst vorführt, dass sie paradox und damit nicht lösbar sind, und sich damit dramatisiert.

Dramatisierung hat die Funktion, ein Problem so darzustellen, dass es für den Einzelnen unmöglich ist, darin eine Lösung zu finden. Paradoxien liegen also nicht schon vor, sondern Paradoxierungen werden vorgenommen (Luhmann, 2004).³⁰ Paradoxierung bedeutet, dass der Anschluss der Kommunikation in eine

28 Erwartungsstrukturen »versklaven« (Haken, 1981) nicht weitere Kommunikation, sondern ermöglichen sowohl Konformität und Abweichung als auch Rebellion. Das heißt: Ohne eine Erwartungsstruktur wäre Abweichung nicht möglich.

29 Auf wechselseitige Erwartungen – *die Erwartung anderer Erwartungen* – und soziale Strukturen wird zurückgeschlossen wenn es zu Überraschungen, überraschenden Bestätigungen oder Enttäuschungen kommt, die zu einer Konsistenzprüfung – der Erwartungen – zwingt (Fuchs, 2012, S. 76). Soziale Strukturen definieren sich insofern nicht durch Stabilität, sondern durch Irritabilität (Luhmann, 1996, S. 174f.) (Karafillidis, 2002, S. 32), Sensibilität, Reizbarkeit (Baecker, 2014), Akzeptabilität und Reflexivität (Baecker, 2013, S. 265).

30 Die Paradoxie selbst hat keinen Seinsstatus. Sie sind kein Zustand. Man kann nicht objektiv messen, ob etwas paradox ist oder nicht, da die Negation (als konstitutives Moment der

schwierige Situation gebracht und in Aussicht gestellt wird, dass eine ideale Problemlösung und für alle gleichermaßen zufriedenstellende Lösung unwahrscheinlich ist.³¹ Familienunternehmen ›sind‹ in diesem Sinne nicht komplexer oder ›haben‹ mehr paradoxe Strukturen oder Verhaltenserwartungen, sondern beschreiben sich in dieser Weise. Sie implizieren die Erwartung, dass es geordneter, strukturierte oder professioneller ›sein‹ könnte und sein ›sollte‹ (Brundin u. Sharma, 2010).

3.6 Erwartungen

Der Begriff der Erwartung wird als Antizipation gesehen: Als etwas, was man – *beispielsweise als psychisches System hat* –, bevor man enttäuscht wird. Er bezeichnet die Einschränkung von Möglichkeitsspielräumen eines beobachteten Systems und sieht Erwartungen als dahinterliegende Struktur. Eine Erwartung bezeichnet damit den Umstand, dass nicht alles jederzeit möglich ist und wird insofern auf eine Enttäuschung hin formuliert (und nachträglich an der Enttäuschung rekonstruiert). Erwartungen werden sozusagen über ihre Enttäuschung generalisiert und ermöglichen die Reflexion der eigenen Erwartung und das Einstellen auf fremde Erwartungen.

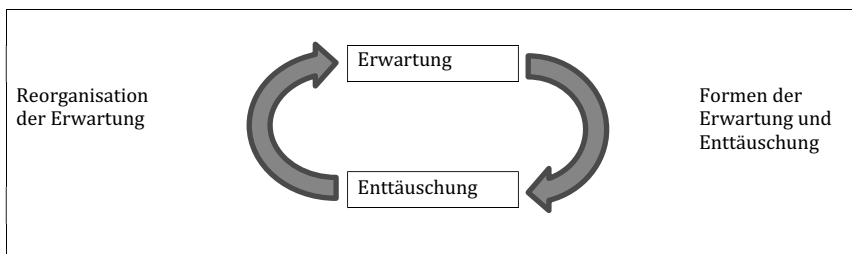


Abbildung: Zirkuläres Verhältnis von Erwartungen und Enttäuschungen.

Die Erwartung bestimmt die Modalität (Luhmann, 1984b, S. 436), **was** als konform und **was** als abweichend angesehen und **wie** mögliche Enttäuschungen behandelt werden. Die Modalisierung der Erwartung bestimmt die Enttäuschungsverarbeitung und die Vorwegregulierung von möglichen Enttäuschungen

(Paradoxie) nur als kognitive Operation eines Sinnsystems vorkommen kann. In der Realität gibt es keine Negation (Simon, 2002a).

31 Das Beispiel der Tochter, der vom Vater während einer Aufsichtsratssitzung mitgeteilt wird, dass sie seine Brille putzen soll (Schlippe, 2009), illustriert eine paradoxe Situation, in der eine ›vernünftige‹, ›ideale‹ oder ›richtige‹ Anschlusshandlung nicht in Aussicht gestellt wird und nicht so getan wird, als gäbe es eine harmonische oder zufriedenstellende Fassung der Lösung.

gen (Luhmann, 1984b, S. 436). Eine Modalisierung der Erwartung findet statt, wenn Erwartungen nicht mehr selbstverständlich angenommen werden können und angenommen werden muss, dass andere Personen zu anderer Zeit anders erwarten. Dieses Kontingentwerden des Erwartens modalisiert das Erwarten und seine Enttäuschungsverarbeitung. Die mögliche Enttäuschung wird erwartbar in die Erwartung »eingebaut«. Eine Modalisierung bestimmt, was im Enttäuschungsfall geschieht und wie man sich im Enttäuschungsfall zu verhalten hat (Luhmann, 1984b, S. 436). Modalisierung bedeutet also, im Erwarten anzuzeigen, ob man im Enttäuschungsfall an der Erwartung (kontrafaktisch) (1.) festhält, (2.) bereit ist zu lernen oder ob man (3.) sich überrascht zeigt und emotional reagiert. In der »emotionalen« Reaktion bleibt die Differenz zwischen dem Festhalten und dem Lernen diffus.

Anhand der unterschiedlichen Formen des Umgangs mit deren Bestätigung und Enttäuschung können drei Formen von Erwartungen unterschieden werden (Luhmann, 2008a), und zwar: kognitive (hypothetische) Erwartungen, normative (kontrafaktische) Erwartungen und undifferenzierte (selbstverständliche) Erwartungen (Luhmann, 2008a, S. 47 ff.). Kognitive Erwartungen werden durch Konformität, normative Erwartungen durch Abweichung und undifferenzierte Erwartungen durch Normalität (Selbstverständlichkeit) bestätigt. Kognitive und normative Erwartungen sind auf Enttäuschungen vorbereitet, halten meist schon eine Enttäuschungsabwicklung vor und organisieren ihre Erwartungen bezüglich Personen, Rollen, Programme, Moralen und Werte. Undifferenzierte Erwartungen zeichnen sich durch emotionale Reaktionen auf Enttäuschungen (auf den Anspruch) aus (Empörung, Wut, Überraschung, Freude usw.).

Emotionen stellen eine mögliche Form der Reaktion auf enttäuschte zu Ansprüchen verdichtete Erwartungen dar (Stenner, 2004, S. 161 f.), die mit der Interpretation von Körperereignissen einhergeht (Schachter u. Singer, 1962). Dieser Modus der Enttäuschungsreaktion bezieht sich auf Erwartungen, die selbstverständlich stabilisiert sind und gerade darin bestätigt werden, dass ihre Erfüllung einerseits nicht Resultat von Absprachen und andererseits von hoher Relevanz für die Selbstbeschreibung oder Identität ist – also auch überraschend bestätigt werden.

Die Erwartung wird aufgrund dessen, was auf dem Spiel steht (das Selbst bzw. die Identität), amplifiziert (Baecker, 2005a, S. 96 ff.). Es kann dann mit anderen Worten nicht egal sein, dass bestimmte Erwartungen enttäuscht werden. Die Enttäuschung amplifizierter Erwartungen referiert auf die Relevanz für das Selbst und stellen eine idiosynkratische Selbstaussage dar (Baecker, 2005a, S. 98). Hinsichtlich dessen erscheint die Erwartung als ein Anspruch (Luhmann, 1983b). Die zu Ansprüchen gesteigerten Erwartungen werden emotional stabilisiert (Luhmann, 1999b), also »als Gefühle [...] verankert« (Baecker, 2005a,

S. 97), und gelten als »emotionale Entscheidungsprämisse (Luhmann, 2007a, S. 135).

Undifferenzierte Erwartungen treten in Sozialsystemen auf, die auf körperlicher Anwesenheit, wechselseitiger Wahrnehmung und wiederholten Zusammenkünften beruhen (Luhmann, 1972, S. 51). Sie sind strukturiert durch gleichzeitige Wahrnehmung (**Anwesenheit**), verbale Kommunikation (**Thema**) und ihre Interaktionsgeschichte (**Geschichte**) (Luhmann, 1972, S. 51).

Die Form der Erwartung legt schon nahe, wie die Enttäuschungsreaktion ausfallen wird, und aus der Enttäuschungsreaktion wird ersichtlich, welche Form der Erwartung bestand. Die Form der Erwartung selbst ist an der Enttäuschungsreaktion beobachtbar.³² Am mitgeteilten Erwartungsinhalt oder am bloßen Verhalten ist die Form der Erwartungen nicht unmittelbar beobachtbar.

Die Enttäuschungsreaktion verweist auf den bestehenden Erwartungstyp und der Erwartungstyp auf mögliche Enttäuschungsreaktionen.

Die soziale Adresse zeigt sich in der emotionalen Reaktion betroffen und betreffbar. Die Person – als soziale Adresse – wird hier als menschliches, *sinnliches, fühlendes und leibliches Wesen* reflektiert (Ziemann, 2002). Über die Beobachtung und Darstellung von Betroffenheit und Existenzialität gewinnen Personen (bzw. Menschen) soziale Systeme an Relevanz. Sie zeigt sich gegenüber der Enttäuschung nicht als indifferent und gewinnt damit an Kontur (Markowitz, 1986, S. 46). Betroffenheit gilt für Gerechtigkeitsempfindungen, Liebe (Intimität), Ästhetik und verweist auf Existenzialität (Markowitz, 1986, S. 41).

32 Dies machen sich beispielsweise ethnomethodologische Forschungen zunutze; sie decken mit der Enttäuschungsreaktion Selbstverständlichkeiten auf (Garfinkel, 1984). Auch die Psychoanalyse zielt darauf ab, an Reaktionen – *die als Widerstand interpretiert werden* – latente bzw. unbewusste Strukturen aufzudecken. »In psycho-analytic treatment the name ›resistance‹ is given to everything in the words and actions of the analysand that obstructs his gaining access to his unconscious. [...] The concept of resistance was introduced by Freud very early on; it may be said to have played a decisive part in the foundation of psycho-analysis« (Laplanche u. Pontalis, 1988, S. 394). Sie unterscheiden damit eine Form der Erwartung, die ›bewusst‹ und ›kommunizierbar‹ ist, und eine Form, die ›tiefer‹ sitzt – d. h. mehr Relevanz besitzt, da sie auf das ›Innerste‹ referiert.

Auf Enttäuschung* vorbereitete Erwartung (kognitive und normative Erwartung)	Auf Enttäuschung* unvorbereitete Erwartung (undifferenzierte Erwartung)
Kontrafaktische und hypothetische Erwartung	Selbstverständliche Erwartung
Bestätigung durch Abweichung und Konformität	Bestätigung durch Normalität
Diese Erwartungen sind auf Enttäuschungen vorbereitet und organisieren die Enttäuschungsabwicklung (von vornherein).	Diese Erwartungen sind nicht auf Enttäuschungen vorbereitet. Die Enttäuschung wird abgewickelt durch emotionale Reaktionen: Empörung, Wut, Freude, Überraschung, ...
Ordnungsprinzip: Personen, Rollen, Programme, Moralen und Werte	Ordnungsprinzip: Wechselseitige Wahrnehmung (Anwesenheit), verbale Kommunikation (Sprache, Themen) und eine Interaktionsgeschichte (Evidenz)
Bezugsproblem: Koordination von Unregelmäßigkeiten (abweichender Zwecke) Verantwortung der Personen (Verstecken hinter Regeln und Routinen)	Bezugsproblem: Herstellung von Verhaltensregeln (Sanktionierung und Rekrutierung) Handlungsfähigkeit im Sinne einer Systemrationalität und nicht einer Handlungsrationalität einzelner Personen

* Enttäuschung bedeutet nicht nur negative, sondern auch positive Überraschung und überraschende Bestätigung.

Tabelle: Unterscheidung von Erwartungstypen hinsichtlich des Umgangs mit Enttäuschungen.

Die Erwartung von Selbstverständlichkeit (undifferenzierter Erwartung) hat eine **paradoxierende** Funktion (Luhmann, 1983a): Sie stellt eine Erwartung dar, die nicht explizit formuliert ist und trotzdem nicht missachtet werden darf. Diese Erwartung muss ungefragt (»von selbst«) berücksichtigt werden und wird meist nur in ihrer Enttäuschung beobachtbar. Wie in der Liebessemantik (Luhmann, 1983a) impliziert die Erwartung, dass gemäß dem Weltentwurf des anderen (Collins et al., 2010) gehandelt wird.³³ Es wird ein Zuvorkommen (Luhmann, 1983a, S. 27) erwartet, in dem schon auf die Möglichkeit einer Befindlichkeit gehandelt wird. Diese Form der Kommunikation kann als Wortlosigkeit beschrieben werden und bestätigt sich selbst in ihrem Zuvorkommen als durch das Vermeiden der Befindlichkeit. Jede explizite Bitte oder Aushandlung würde ihre Selbstverständlichkeit infrage stellen. Das Erleben des anderen kann sich nicht rechtfertigen oder ändern. Diese Asymmetrie des *Handelns gemäß dem Erleben des anderen* gilt tragischer Weise für beide (Luhmann, 1983a, S. 30).

33 »Die Liebe darf sich nicht erst auf Nachfrage zu erkennen geben, sie muß allem Bitten und Fragen zuvorkommen, um nicht als Pflicht oder als Konzilianz zu erscheinen. Liebe darf sich nicht provozieren lassen. Sie muß nicht reaktiv, sondern proaktiv handeln.« (Luhmann, 1983a, S. 209f.)

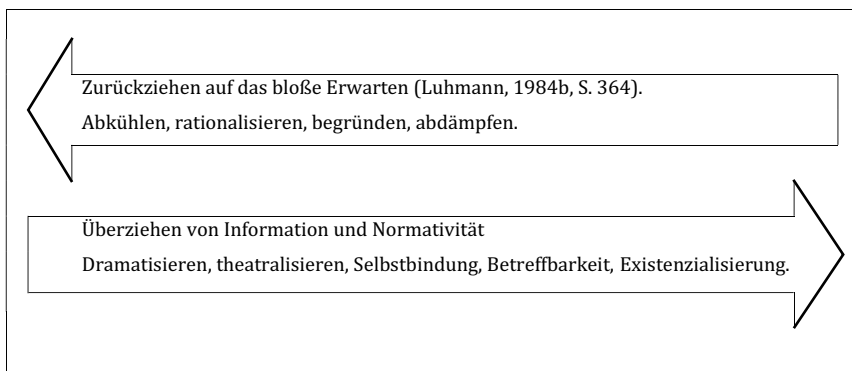


Abbildung: Modalitäten der Abkühlung und Erhitzung (differenzieren und verdichten) von Erwartungen.

Von einer auf Enttäuschung vorbereiteten Erwartung auf eine nichtvorbereitete Erwartung kommt man, wenn man sich auf die Erwartung zurückzieht und damit die Erwartung abkühlt, rationalisiert und begründet. Auf unvorbereitetes Terrain kommt man über ein Überziehen von Informationen durch Generalisierung und Verallgemeinerung und ein Überziehen von Werten, die durch Übertreibung eines Teilaspekts (also nicht durch die Verallgemeinerung) eines Werts entsteht.

3.7 Erwartungsbündel

Erwartungen lassen sich auf unterschiedliche Weise bündeln und nach unterschiedlichen Kriterien ordnen und auflisten. Die wichtigsten Erwartungsbündel sind: Person, Rolle, Programm und Werte (Luhmann, 1984b, S. 429ff.). **Personen** sind – wie *Organisationen und anders als Rollen, Programme und Werte* – adressierbare Strukturen sozialer Systeme (Fuchs, 1997). Rollen, Programme und Werte lassen sich dagegen nicht adressieren, befragen und können sich nicht äußern. Personen kann Identität, Authentizität und Aufrichtigkeit zugeschrieben werden (Luhmann, 1984b, S. 430). Dennoch sind sie selbst keine Systeme und nicht identisch mit psychischen Systemen oder mit dem Körper, an dem man Erwartungen festmacht, sondern Strukturen der Kommunikation, die in spezifischer Art und Weise **Erwartungen in Form eines Systems bündeln**. Personen fungieren als Struktur eines sozialen Systems, da sie in sozialen Systemen Kommunikationen orientieren und Bezugspunkt für weitere Selektionen darstellen (Luhmann, 1984b, S. 178). Die Kommunikation orientiert sich an diesem Erwartungsbündel (z. B. *betritt der Chef den Raum ändern sich die Themen*).

Rollen stellen von Personen abstrahierte und abgekoppelte Erwartungsbündel dar. Sie spezifizieren die erwartete Leistung und geben normative Richtlinien für richtiges und angemessenes Verhalten, an die sich die Person halten muss. Sie regulieren, was erwartet werden kann, und machen Abweichungen reflexionsfähig (widereintrittsfähig). Rollen richten sich jedoch nur auf bestimmte Aspekte von Personen und sind von dem, was man als Persönlichkeit bezeichnet, unterschieden. Rollen sind generalisierte Erwartungszusammenhänge (Schützeichel, 2003, S. 118) und verfügen nicht wie Personen über ein ansprechbares »Selbst« (Fuchs, 2010), das ›sich‹ rechtfertigen könnte. Rollen (wie z. B. *Arzt oder Patient*) müssen sich mit Bezug auf die Leistungsfähigkeit und Ertragbarkeit von Personen und dem, was man von Personen als Menschen (Fuchs, 2007) erwartet, rechtfertigen. Sie umfassen also Erwartungen über Leistungsfähigkeit, über das, was einer Person zugemutet, wie sehr sie belastet werden kann und über ihre Betroffenheit (Markowitz, 1986).

Programme sind gegenüber Personen und Rollen eine abstraktere »Erwartungsordnung« (Luhmann, 1984b, S. 432). Sie sind auf die »Richtigkeit« (Luhmann, 1984b, S. 432) von bestimmtem Verhalten bezogen und behandeln jedes Verhalten als Entscheidung einer Person. Sie abstrahieren vom konkreten Wollen und Können einer Person (Luhmann, 1984b, S. 432). Innerhalb der Organisation sind mit Programmen Begriffe wie Prozesse, Projekte oder Strategien (Luhmann, 1984b, S. 432) verbunden, die nicht mehr als Leistungen einer Rolle angesehen werden. In Organisationen sind Programme Ergebnis von Entscheidungen.

Werte stellen eine weitere Abstraktionsstufe nach Programmen dar und verlieren (im Vergleich zu Programmen) die Möglichkeit der definitiven »Richtigkeitsfeststellung« für Verhalten (Luhmann, 1984b, S. 433). Verhalten ist vielmehr Ausdruck von Werten und nicht der Wert selbst; es drückt eine bestimmte Haltung zu einem Wert aus, lässt sich jedoch nicht abschließend (definitiv) einem Wert zuordnen. Ob ein Verhalten den Ausdruck eines Wertes darstellt und ob es diesbezüglich ›richtig oder falsch‹ ist, bleibt damit diskutabel. Ob eine Handlung die Bedrohung eines Werts bedeutet, lässt sich nicht eindeutig feststellen.

3.8 Entscheidung

Entscheidungen werden im Alltag durch die Selektion (Wahl oder »choice«) aus unterschiedlichen Alternativen durch Menschen beschrieben und durch persönliche Präferenzen erklärt und bewertet. Selektivität untersteht aus systemtheoretischer Sicht jedoch jedem Verhalten (Handeln und Erleben) und ist nicht

Kennzeichen der Entscheidung. Nur in bestimmten – seinerseits selektiven – Fällen steht die Selektivität des Verhaltens im Fokus der Aufmerksamkeit.

Die ökonomische Entscheidungstheorie impliziert, es gäbe eine Person, die nach ihren Präferenzen entscheidet und es gäbe eine richtige Wahl. Dabei können Entscheidungen nicht an sich (objektiv) richtig oder falsch sein, sondern nur riskant sein (Baecker, 1988a, S. 132).

Entscheidungen orientieren sich nicht an menschlichen Präferenzen, sondern daran, was sozial gerechtfertigt werden kann. Dabei stellt die Erwartung den Rahmen dar, was sozial erwartet und gerechtfertigt werden kann (Baecker, 1988a, S. 126). Erwartungen wirken als Prämissen weiterer Erwartungen und stellen einen Ordnungsrahmen dar, innerhalb dessen weitere Erwartungen gebildet werden. Der Ordnungsrahmen determiniert jedoch keine Entscheidung, sondern legt Möglichkeitsräume mehr oder weniger fest.

Entscheidungen sind nicht nur als eine Wahl in einem Bereich von Alternativen zu verstehen, die sozial ›beeinflusst‹ werden, sondern definieren sich vielmehr als eine **erwartete Handlung**, die als solche nicht unterbleiben kann (Luhmann, 1984b, S. 400). Um Entscheidungssituationen handelt es sich, wenn Akteure nicht einfach nicht handeln können und bezüglich ihrer Handlung unter Begründungs- und Darstellungszwang stehen. Entscheidungen sind insofern nicht als Bewusstseinszustände, sondern als Sinnstrukturen zu verstehen (Luhmann, 1984b, S. 401). Entscheidungsdruck bedeutet also, die Möglichkeit ›nicht-zu-handeln‹ bzw. ›nicht-zu-entscheiden‹ (die sogenannte »Nulloption« (Priddat u. Kabalak, 2008, S. 142)) im Auswahlbereich von Handlungsmöglichkeiten zu eliminieren.

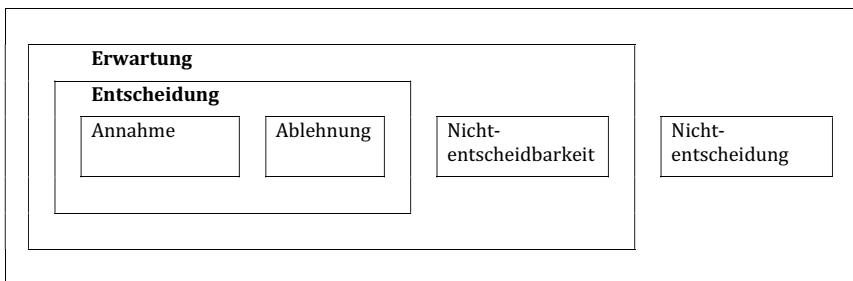


Abbildung: Zusammenhang von Erwartung und Entscheidung.

Die Rekonstruktion der Entscheidungssituation hängt nicht nur von der systematischen Auflistung der Alternativen und der Bestimmung der Präferenzen ab, sondern auch von der Rekonstruktion des Entscheidungsdrucks. Eine Entscheidung hängt von den Erwartungen ab, die die Möglichkeit der Nichtentscheidung – *durch Entscheidungsdruck* – ausschließen. Die Erwartung einer Entscheidung transformiert die andere Seite der Entscheidung bzw. die Nicht-

entscheidung zum einen in Nichtentscheidbarkeit und zum anderen in Ablehnung. Der erste Fall schließt aus der Entscheidung aus und der zweite Fall schließt in die Entscheidung ein. Die Erwartung einer Entscheidung kann als Transformation beobachtet werden, in der jedes Verhalten als eine Entscheidung behandelt wird und dann zwischen dem, was richtig oder falsch ›ist‹, entscheidet.

3.9 Organisation

Organisation entsteht dann, wenn an die Mitgliedschaft Bedingungen geknüpft, also Anreize konstruiert und in Aussicht gestellt werden können, die eine Mitgliedschaft für Personen höherwertiger erscheinen lassen als eine Nichtmitgliedschaft (Baecker, 2005a, S. 113f.). Dieser Umstand spiegelt sich in Verträgen und Anreizsystemen. Eine Organisation kommt nur dann zustande, wenn sie über diese Bedingungen und ihre Entscheidungsprämissen entscheiden kann (Luhmann, 2011, S. 229). Organisation transformiert »externe Umwelтанforderungen und Daseinsbedingungen, [...] in interne Entscheidungsprämissen« (Luhmann, 1966b, S. 24). Die Transformation von Informationen aus der Umwelt in Regeln (Entscheidungsdirektiven und -prämissen) ist insofern nicht »kausalgesetzlich greifbar« (Luhmann, 1966b, S. 25) oder durch die Umwelt determiniert. Das System erstellt (entwirft) sie autonom nach Maßgaben der Passungsfähigkeit, der Fungibilität (Luhmann, 1999b, S. 142, 383) und des Erfolgs.

Das Produkt dieser Transformation sind Entscheidungsprämissen, die generalisiert auf verschiedene Situationen passende Entscheidungen produzieren sollen. Die Entscheidungsprämissen dienen nicht einer konkreten (spezifischen) Entscheidung, sondern einer Vielzahl möglicher Situationen. Entscheidungsprämissen sind in diesem Sinne (a) **Entscheidungsbedingungen** (indem sie Entscheidungen programmieren) und (b) **Ergebnis von Entscheidungen**. Die Prämissen sind Bedingungen richtigen Entscheidens, und Dokumente der Geschichte der Organisation (Luhmann, 1966a, S. 26).

Die Akzeptanz und die Befolgung dieser als Regeln und Programme fixierten Entscheidungsprämissen ist in Organisationen die Mitgliedschaftsbedingung. Sie wird rechtlich und ökonomisch gesichert und von persönlichen Motiven (Luhmann, 1966a, S. 27) unterschieden. Dieses »Orientierungsprimat« oder diese »Orientierungsleistung« muss vorausgesetzt werden und kann selbst nicht vorgeschrieben bzw. durch Verträge sichergestellt werden (Luhmann, 1966a, S. 27) – also Leistungsbereitschaft, Identifizierung mit den Zielen und Werten der Organisation und die Bereitschaft zur Extraleistung (Heinemann, 1987).

Entscheidungsprämissen haben die Funktion, den Entscheidungsprozess zu

entlasten, indem in ihrer konkreten Ausführung oder in der konkreten Entscheidungssituation die Akteure (Personen) sich den Fragen nach den Prämissen nicht stellen müssen und auf andere Prozesse der Prämissenfestlegung verweisen können (Luhmann, 1966b, S. 27).

Die Entscheidung über Entscheidungsprämissen ist in der Organisation auf einer **höheren Ebene** angesiedelt und wird als »vorgreifende Gestaltung der Zukunft« (Luhmann, 2011, S. 231) verstanden. Diese hierarchische Vorstellung von Prämissen impliziert das Selbstverständnis der Organisation, dass der Entscheidung über Entscheidungsprämissen die Einigung über die Prämissen und eine Planung vorausgehen (Luhmann, 2011, S. 235).

Die Unterscheidung zwischen (a) Entscheidung über Entscheidungsprämissen weiterer Entscheidungen (»Pauschalentscheidung« (Luhmann, 2008a, S. 235)) und (b) Entscheidung infolge von Entscheidungsprämissen kovariiert mit der **Hierarchie** in Organisationen: Je tiefer man in der Hierarchie steht, desto mehr ist man in seinen Entscheidungen an Entscheidungsprämissen gebunden und entscheidet nicht mehr. Außerdem kommen »Wiederholungssituationen« (Luhmann, 2008a, S. 236) eher in unteren Hierarchiestufen vor. Der Entscheidungsdruck wächst mit der Hierarchie. In unteren Hierarchiestufen muss in vielen unterschiedlichen Situationen gleich entschieden werden (während an der Hierarchiespitze viele unterschiedliche Situationen nach jeweils unterschiedlichen Prämissen entschieden werden können) (Luhmann, 2008a, S. 236). Soll dies durchbrochen werden, müssen die Besonderheit und die Inkompatibilität der Situation im Zusammenhang mit der Prämisse erklärt werden.³⁴ In einer hierarchischen Perspektive erscheinen Personen in unteren Hierarchiestufen als diejenigen, die die Entscheidungsprämissen erleiden und sich diesen fügen müssen. Sie können sich insofern passiv darstellen und passiv beobachtet werden. An der Spitze der Hierarchie dagegen wird erwartet, dass über Entscheidungsprämissen verfügt werden kann und mehr Verhalten als Entscheidung beobachtet.

Die Bezeichnung einer Entscheidungssituation als **risikoreich** hat die Funktion, eine wertende Unterscheidung (richtig/falsch) zu negieren. Die Bewertung einer Entscheidung orientiert entweder an Anreizen (Baecker, 1988a, S. 135), ein Risiko einzugehen, oder an der Hoffnung auf Erfolg. **Anreize** ermöglichen einen Verweis auf »relativ sicher erwartbare Möglichkeiten« (Baecker, 1988a, S. 135). Dagegen ist die **Hoffnung** eher unspezifisch und diffus ausgelegt, sie konkretisiert keine Möglichkeiten. Anreize erfolgen meist in Form von Lohn und Karriere und fungieren als Mittel der Führung (Steuerung und Kontrolle) von Mitarbeitern. Hoffnung bezeichnet eine bestimmte Form der Erwartung, in der die »Erfüllung in die Hoffnung, in die Sehnsucht, in die Ferne verlagert« (Luh-

34 Siehe den Begriff des »interruption mechanism« (Simon, 1967).

mann, 2004, S. 172) wird. Die Hoffnung beinhaltet die Distanz zur Erfüllung.³⁵ Diese Verzögerung (»temporale Erstreckung« (Luhmann, 2004, S. 93)) selbst fungiert als »Intensivierung« (Luhmann, 2004, S. 93), der Hoffnung. Die Darstellung des »Warten-Könnens« zeigt das Bestehen der Hoffnung an und intensiviert sie gleichzeitig. Je weniger die Hoffnung erfüllt wird, desto mehr hat die Person die Möglichkeit, durch das Festhalten an ihr das Bestehen der Hoffnung darzustellen. Diesen Umstand bezeichnet Luhmann als »romantische Paradoxie« (Luhmann, 2004), die in der Verstärkung durch Abwesenheit der Erfüllung (und ständige Enttäuschung) besteht. Durch den »unmittelbaren Genuß« (Konsumption) ginge die Verstärkung verloren.³⁶

Die Hoffnung, dass es schon gut gehen wird (dass es zur Erfüllung der Erwartung kommen wird), eliminiert Kontingenz (Luhmann, 2000, S. 29) und holt die Erfüllung in die Gegenwart. Man spricht nicht über mögliche Enttäuschungen, regelt nicht den Enttäuschungsfall, sondern hofft auf Erfüllung. Die Hoffnung verstärkt die Hoffnung und bestätigt sich selbst durch Nichterfüllung. Sie erfordert zur Bestätigung nicht das Eintreten des Erhofften. Solange die Hoffnung sich selbst aufrechterhält, erscheint die Erfüllung als Konsumption, »direkte Befriedigung«, »vulgär« oder »gemein« (Luhmann, 2004, S. 50f.).

Hoffnung ermöglicht als sozialer Mechanismus (Luhmann, 2005a, S. 116) das Eingehen und die Akzeptanz von Projekten, vor deren Scheitern schon im Voraus gewarnt wird³⁷. Der Ausdruck von Hoffnung (Brunsson, 2006b) scheint die Motivation zu legitimieren, gescheiterte Projekte immer wieder anzugehen und Mahner (Bedenkenträger) zu unterdrücken. Die Handlung schützt sich insofern gegenüber ihrer eigenen Reflexion; sie stellt ein unhinterfragbares Apriori dar. Hoffnung hat einen stabilisierenden Effekt für die Organisation, da sie mit der Enttäuschung (kontrafaktisch) wächst und in der Enttäuschung ihre Aufrechterhaltung bestätigt. Die Hoffnung bindet sich im Enttäuschungsfall an ihre Erwartung. Es kommt zu einer »escalation of commitment« (Brockner, 1992) (Heath, 1995) (McCain, 1986) und einer Amplifikation von Erwartungen zu Ansprüchen.

Entscheidungsprämissen haben auch eine kulturelle und psychologische Komponente, diese sollen im Folgenden beleuchtet werden.

Entscheidungsprämissen ermöglichen es der Organisation auf sich selbst

35 Der Gegenbegriff zum Begriff der Hoffnung ist die Befürchtung (Luhmann, 2004, S. 92f.) bzw. das Bangen (Luhmann, 2004, S. 117). Luhmann vergleicht den Begriff der Hoffnung mit dem Begriff des Kredits in der Wirtschaft (Luhmann, 2004, S. 93). Beide unterliegen einer zeitlichen Verzögerung der Befriedigung (»deferred gratification« (Luhmann, 2004, S. 93)).

36 »Deferring consumption involves self-control, and is therefore related to mood and feelings.« (Hirshleifer, 2001, S. 19)

37 »In der Bezeichnung ›Projekt‹ liegt das Scheitern bereits etymologisch verankert vor.« (Krajewski u. Bilavsky, 2004, S. 11)

Bezug zu nehmen und die eigenen Ziele und Erwartungen zu reflektieren, entweder in Form vergangener Entscheidungen bzw. entschiedener Entscheidungsprämissen oder als Organisationskultur bzw. nicht entschiedene Entscheidungsprämissen (Luhmann, 2011, S. 249). Diesen Bezug nennt Luhmann den Selbstbezug bzw. die »Selbstreferenz des Systems« (Luhmann, 2011, S. 249).

Luhmann unterscheidet in diesem Sinne **programmierte** und **unprogrammierte** (oder auch »emotionale«) Entscheidungsprämissen (Luhmann, 1971, S. 133) (»emotionally charged beliefs« (Weick, 2001a, S. 114)). Unprogrammierte Entscheidungsprämissen sind nach Edgar Schein: »unbewusste, selbstverständliche Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle« (Schein, 1995). Sie stellen die Innersten Überzeugungen dar. Solche Prämissen haben besonders dort Einfluss, wo weniger klare Weisungen und starre Routinen vorherrschen, also an der Spitze der organisationalen Hierarchie (Weick, 2001a, S. 116). Je weniger standardisierte und routinierte Aufgaben Organisationsprobleme lösen, desto mehr Einfluss haben Prämissen dritter Ordnung und Organisationskulturen (Luhmann, 2011, S. 241).³⁸ Diese Entscheidungsprämissen, die Systemen in der Umwelt zugerechnet werden, werden als »**kognitive Routinen**« bezeichnet (Luhmann, 2011, S. 250). Diese haben (*wie Kultur und im Gegensatz zu Zwecken und Konditionen*) die Form eines Systems. Kognitive Routinen rechnen mit Eigenschaften kognitionsfähiger (also beobachtender) Systeme (Luhmann, 1986). Bei kognitiven Routinen handelt es sich um »Normalerwartungen« (Luhmann, 2011, S. 250), die in der Organisation als personale (und menschliche) Kompetenzen behandelt werden (Paetow, 2005, S. 38): Wissens- und Handlungskonzepte, die dem Personal der Organisation als Fachwissen, Schemata, Skripte usw. zugeschrieben werden. Sie werden als personale Ressource angesehen und als personenbezogenes Wissen ausgelagert. Auch das dem Personal häufig nicht bewusste »tacit knowledge« gehört dazu, welches das Handeln und Erleben der Personen »präreflexiv unterhalb der Bewusstseinsschwelle anleitet« (Paetow, 2005, S. 75). Kognitive Routinen erleichtern die organisationsinterne Interaktion, indem sie bestimmtes Wissen und Können (als Prämisse) voraussetzen, das kommunikativ nicht sichergestellt ist und erfragt werden muss. Es kann und muss davon ausgegangen werden: Kognitive Routinen erleichtern und simplifizieren als Erwartungsstruktur Organisationsprozesse (Paetow, 2005, S. 75), sie liegen jedoch außerhalb der Entscheidungsfähigkeit – *Unentscheidbarkeit* – des Personals und werden dem Personal als psychische Heuristiken (March, 1994, S. 14) zugerechnet. Die Organisation externalisiert die Bedingungen ihrer Ordnung nach außen. Die psychologischen Begriffe des Schemas und des Skripts werden zur »Erklärung

38 Luhmann konstatiert, dass »Organisationskulturen dort entstehen, wo Probleme auftauchen, die nicht durch Anweisungen gelöst werden können« (Luhmann, 2011, S. 241).

sozialer Koordinationen oder eines ›kollektiven‹ Verhaltens herangezogen« (Luhmann, 1996, S. 192).³⁹ Die kognitive Routine ist die Konstruktion eines Selbst als Informationsprozessor (Markus, 1977, S. 64), als kognitive Struktur (Markus, 1977, S. 64) und als das Innerste (Neuberger, 2002, S. 324).

Zusammenfassung: <u>Kommunikation, Erwartungen, Entscheidungen und Organisation.</u>
Organisation besteht in der Entscheidung über Entscheidungsprämissen und der impliziten Annahme der intentionalen Entscheidbarkeit von Prämissen des Erlebens und Handelns, sowie deren Formalisierung – also der <i>Knüpfung von Bedingungen an Organisationsmitgliedschaft und der Sanktionierbarkeit von Verhalten durch Ausschluss von der Organisationsmitgliedschaft.</i>
Unternehmen als eine Organisationsform binden ihre Entscheidungen an die Prämissen der Wirtschaft. Wirtschaftliches Entscheiden – <i>Herstellung künftiger Zahlungsfähigkeit in der Gegenwart</i> – stellt hier die oberste Prämisse dar.
Beiden Ansichten der Entscheidbarkeit und Formalisierbarkeit von Prämissen in Organisation stehen dabei im Gegensatz zur Semantik der Gemeinschaft – <i>an der sich Familien und Gruppen, aber auch Organisationen orientieren</i> – gegenüber, deren Prämissen auf Kooperation, Zusammenhalt und Solidarität basieren und sich im Konsens mit diesen Prämisse befinden müssen.
Zum einen wird die Orientierung an den Prämissen der Gemeinschaft als eine Selbstverständlichkeit dargestellt und gefühlsmäßig und emotional gesichert, da sie nicht instrumentell – <i>zur Verwirklichung individueller und eigennütziger Ziele</i> – eingesetzt werden darf. Kooperation, Solidarität und Zusammenhalt zeigt sich mit anderen Worten am ehesten, wenn durch eine solche Handlung erhebliche Kosten verursacht werden und diese sogar rechtlich bedenklich ist.
Über Einheit der Organisation kann die Organisation nicht verfügen, sie kann ihre systemische Einheit nur ästhetisch – mittels der Kommunikation sinnlicher Bewertung – symbolisieren.
Zum anderen ist eine Formalisierung gemeinschaftlicher Prämissen nicht möglich, da sich die Solidarität auch im Regelbruch zeigt und Verantwortlichkeiten ständig neu ausgehandelt werden muss. Solidarität stellt einen Wert dar, der nicht objektiv und zweifelsfrei an einer Handlung interpretierbar (und erlebbar) ist. Prämissen (bzw. Werte) der Gemeinschaft werden semantisch mit Gefühlen und Emotionen bestätigt. Erheblich ist dann nicht mehr, WAS getan wurde, sondern WIE – mit welcher inneren Einstellung – es getan wurde. Der Bruch mit der Prämisse der Gemeinschaft, der Sanktionen rechtfertigen würde, liegt in der Inkonsistenz zwischen Handlung – <i>dem WAS</i> – und innerster Einstellung – <i>dem WIE</i> . Geregelt ist in der Gemeinschaft insofern wie sich verhalten werden soll und nicht was. Damit geht einher, dass die konkrete Handlung (WAS) nicht einfach formell verlangt und formell gezeigt werden, es besteht, der Anspruch, dass die Handlung (das WAS) ›von selbst‹ – <i>aus innerster Überzeugung und nicht aufgrund von Regelsetzung</i> – erfolgt. Der ANSPRUCH besteht darin, dass nicht nur das WAS sich als richtig erweisen muss, sondern, dass die innere (<i>für andere und für sich selbst intransparente</i>) Einstellung zur Gemeinschaft zum Ausdruck kommen muss. Die Befolgung muss über das Maß hinaus erfolgen.

Tabelle: Zusammenfassung: Kommunikation, Erwartung, Entscheidung und Organisation.

39 Siehe auch (Gioia u. Manz, 1985).

3.10 Emotionen und Gefühle

In der Soziologie und in der Organisationsforschung wurden lange Zeit die Abwesenheit von Gefühlen und Emotionen beklagt (Gerhards, 1986) (Gerhards, 1988) (Ashforth u. Humphrey, 1995). In der Psychologie eine wurde eine ›Schlagseite‹ auf Kognition beklagt (Rothermund u. Eder, 2011) (Roth, 2002) (Ciompi, 1997) (Ciompi, 2004). Unterschieden wird in diesen Klagen zwischen einer körperlichen – *im Körperinneren fungierenden* – und psychischen – *im Bewusstsein fungierenden* – funktionsweise, während sich erstere der körperlosen, kalten und gefühllosen Kognition, Sprache und Begrifflichkeit nicht immer erschließen muss. Implizit wird davon ausgegangen, dass eine Trennung dieser beiden Domänen mit Bezug auf Gefühle und Emotionen und deren Bedingungsverhältnis nur schwer möglich ist.

Die Begriffe des Gefühls und der Emotionen unterscheiden und bezeichnen eine Instanz (einen Operator bzw. eine Transformationsfunktion), die selbst unbeobachtet bleibt, sich selbst gegenüber intransparent ist, die Form eines Systems hat (über Intransparenz verfügt) und die in der Kommunikation selbstverständlich vorausgesetzt (erwartet) wird. Gefühle und Emotionen operieren körperlich und zeichenlos. Sie werden als »Innenzustände« (Fuchs, 2005, S. 77) des Menschen angesehen, die dem Bewusstsein mitunter äußerlich sind (Fuchs, 2005) und ›man‹ schlichtweg nicht leugnen kann. Diese Instanz bleibt nebulös und an die Stelle der Klärung wird auf direkte Ansprache der Leserschaft gesetzt (Siehe die exemplarischen Textauszüge in der folgenden Tabelle).

<p>»Während die Körperveränderungen stattfinden, erfahren Sie von ihrer Existenz und können ihre ständige Entwicklung verfolgen. Sie nehmen Veränderungen Ihres Körperzustands wahr und können ihre Entfaltung sekunden- oder minutenlang beobachten. Dieser Prozeß ständiger Zeugenschaft, die Erfahrung dessen, was Ihr Körper macht, während Ihnen Gedanken über bestimmte Inhalte durch den Kopf gehen, ist der Kern dessen, was ich eine Empfindung nenne.« (Damasio, 2010, S. 200 f.)</p>
<p>»Überall wird, sofern die Theorie der Affektlogik stimmt, was affektiv zwischen den Kommunikationspartnern läuft, zur grundlegenden Matrix für das, was sie denken und kommunizieren, d. h. voneinander selektiv aufnehmen und beachten, hierarchisieren und kombinieren. Nach der affektlogischen Theorie ist also die affektive Stimmung in jeder Art von Kommunikation sehr viel wichtiger, als ein rein kognitivistisches Verständnis von Denken und Kommunizieren je zu erschließen vermöchte.« (Ciompi, 1997, S. 132)</p>
<p>»Ein Leben ohne Emotionen können wir uns nicht vorstellen, auch wenn wir uns manchmal die Gefühle fortwünschen, wenn wir nämlich unter ihnen leiden, etwa bei Zuständen von Furcht, Angst, Trauer, Enttäuschung, Neid, Missgunst, Hass und Eifersucht. Aber auch positive Gefühle wie Verliebtsein, Freude, Lust und Neugierde können etwas Beunruhigendes, ja Beänstigendes haben, wenn sie uns beherrschen. Gefühle ›ergreifen‹, ›packen‹, ›schütteln‹ uns.« (Roth, 2001, S. 257)</p>
<p>»Gefühle als primäre Erkenntnischemata versorgen uns schnell mit elementaren Informationen darüber, wie eine Situation gewertet werden soll. Viele der ›Grundgefühle‹ oder Basisemotionen (etwa: Freude, Neugier/Interesse, Trauer, Wut, Ekel und Angst) bringen uns quasi automatisch dazu, uns entweder dem Auslöser des Gefühls anzunähern oder uns von ihm zu entfernen, und sie versorgen uns zugleich mit der nötigen Energie.« (Schlippe, 2014, S. 3)</p>

Tabelle: Inanspruchnahme des ›man‹ und die Ansprache des Menschen.

Die Begriffe des Gefühls und der Emotion referieren auf eine sinnliche Wahrnehmung, als Operation des Bewusstseins die zeichenlos – *Unterscheidungs- und Bezeichnungsfrei* – operiert. Sie bezeichnen ein präsoziales Phänomen. Die Begriffe informieren über etwas, was selbst nicht informiert und über sich selbst nicht informiert ist. Gefühle und Emotionen können nur interpretiert und durch zeichenverwendende Beobachter aus der Mitteilung erschlossen werden. Die Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen im Modus des Gefühls und der Emotion können niemals die Körpererregung selbst sein oder mit dieser Gleichgesetzt werden. Die individuelle Einzigartigkeit des Gefühls und der Emotion werden durch ihre Bezeichnung verallgemeinert und sind nicht mehr sie selbst. Gefühle und Emotionen sind Beobachtungsergebnisse in Zeichenform und damit nicht die Körpererregung an sich.

Die Beobachtung von Gefühlen und Emotionen erfolgt nicht nur zeichenbasiert, sondern im *Nachtrag* und werden als Epiphanie dessen angesehen, was a priori – *vorher* – vorlag und was der Grund für eine Äußerung gewesen war (Plusquamperfekt!).

Die Funktionen des Gefühls und der Emotion sind es kommunikative Anschlüsse zu organisieren (Fuchs, 2005, S. 82). Sie haben die Funktion soziale

Phänomene en bloc zu erfassen, unmittelbar, ohne Einsatz von Begriffen und Distinktionen (Fuchs, 2005, S. 84). Sie idealisieren eine Einzigartigkeit, Privatheit und Unmittelbarkeit, ohne diese begrifflich einlösen zu können. Sie bezeichnen etwas nicht bezeichnbares, einzigartiges, ideales und lassen sich dabei auf eine Paradoxie *der Einzigartigkeit, Authentizität und Erreichbarkeit* ein. Irritation stellt sich ein, wenn diese Ideale nicht erfüllt werden – obwohl deren Erfüllung ebenfalls überraschen dürfte.

Gefühle und Emotionen haben für Organisationen integrierende Funktion, indem sie auf Gemeinschaftlichkeit (*communio*) verweisen und durch diese Modalisierung Erwartungsstrukturen stabilisieren. Gefühle und Emotionen integrieren Sozialsysteme als Gemeinschaften. Dies hat eine starke Bindung an Personen zur Folge. Die Personen werden hinsichtlich der Stabilisierung des Sozialsystems und die Sicherung der Erwartungsstrukturen als unersetzbar angesehen. Außerdem werden über die Person Erwartungen aus anderen Kontexten relevant.

Gefühle und Emotionen haben neben dieser positiven Gemeinschaft stiftenden Bedeutung auch destruktive, desintegrierende und ausgrenzende Folgen (Barnard, 1968).⁴⁰ Sie haben neben der Funktion solidarisches Verhalten und Kooperation wahrscheinlicher werden zu lassen in sozialen System destruktive Folgen: Belastung (*da Erfüllung und Enttäuschung am Innersten der Person festgemacht werden*), Ausgrenzung (*der Nichtanerkennung der Gemeinschaft*) und Desolidarisierung (*die Rechtfertigung unsolidarischen Verhaltens*).

Gefühle und Emotionen⁴¹ wurden in der Sozialwissenschaft als eigenständiger Forschungsgegenstand wiederentdeckt, nachdem sie über lange Zeit von der Aufklärung, Rationalität und Technik verdrängt wurden (Senge, 2013). Die gängige Ideologie (Organisationsideologie (Brunsson, 1982)) der Bürokratie, Kultur und Moderne war die der Affektkontrolle, Kalkulation und Berechnung. Die Bedeutung von Gefühlen und Emotionen für soziale Zusammenhänge (*besonders für Organisationen*) wurde eher vernachlässigt oder unterdrückt (Senge, 2013, S. 13). Gefühle und Emotionen waren in dieser Hinsicht zwar Thema der Soziologie, wurden jedoch in Zweckzusammenhänge gestellt und instrumentell betrachtet.⁴² Emotionssoziologische Beiträge verstanden sich insofern implizit und explizit auch als Kritik instrumenteller (funktionalistischer) Perspektiven

40 Abgrenzung und Feindschaft hat hier wiederum integrierende Funktion für Gruppe oder Gemeinschaft (Barnard, 1968, S. 119).

41 Siehe zum Diskurs der Unterscheidung zwischen Gefühlen und Emotionen: (Fries, 2004) (Otto et al., 2000) (Schwarz-Friesel, 2007).

42 In der Soziologie spricht man statt Instrumentalisierung auch von Funktionalisierung. An dieser Stelle soll jedoch der Begriff der Funktion nicht gebraucht werden, da er hier nicht intentional (von einer Aufgabe her) definiert, sondern sich vom Zweckbegriff (sowie auch von der Vernunft) unterscheidet. (Luhmann, 1958) (Luhmann, 1973)

und der Engführung auf Zweckerfüllung und Bestandserhaltung (Gleichgewicht und Harmonie) (Senge, 2013, S. 14). Gefühle und Emotionen ›haben‹ zunächst einmal an sich keine soziale Aufgabe und ›können‹ den Bestand sozialer Systeme nicht garantieren (Luhmann, 1999b, S. 373).

Organisationen wurden unter dem Blickwinkel der Anreize und unter dem Aspekt der Normen (Verträge und Sanktionen) untersucht. Dies setzte einen ›Menschen‹ (ein Menschenbild) voraus, der sich über Anreize und Sanktionen leiten (führen) lässt und sein Handeln dementsprechend nach Aspekten der eigenen Gewinnmaximierung (homo oeconomicus) und Machterweiterung (homo juridicus) orientiert. (Hutter u. Teubner, 1994) Das Gefühlsleben der Beteiligten rückt jedoch in der aktuellen Organisationssoziologie wieder in den Mittelpunkt. Der Mensch gerät mit seiner Sinnlichkeit, Emotionalität und seinen Gefühlen (als »steward« oder »homo aestheticus«) in den Fokus. Gefühlsmäßige Bindungen, emotionale Entscheidungen (Bauchentscheidungen) (Gigerenzer, 2007) und sinnliche Bewertungen (und Selbstselektion (Luhmann et al., 1973)) erhalten eigenen Forschungsstatus. Dieser Perspektivwechsel eröffnet zum einen den Blick für neue Phänomene (Beschreibungen) und ermöglicht neue Erklärungen und Bewertungen:

- (1.) Innere Motivation (»a system of intrinsic human values, human goods that validate themselves, that are intrinsically good and desirable and that need no further justification.« (Maslow, 1992, S. xiii)),
- (2.) Selbstverwirklichung (»stewardship theory« (Davis et al., 1997)),
- (3.) Emotionale Intelligenz und soziale Intelligenz (Goleman, 1995) (Goleman, 2007),
- (4.) Gefühlsarbeit (»emotion work« (Hochschild, 1985)),
- (5.) Subjektivierung der Arbeit (Moldaschl u. Voß, 2003),
- (6.) Phänomene des Erleidens (»emotional messiness«) (Brundin u. Sharma, 2010),
- (7.) das Unbewusste,
- (8.) Diffusität der Grenzen von Privaten und Öffentlichen und
- (9.) Konflikte, Streit, Ärger, Widersprüche und nicht mehr Harmonie als soziale Ordnung (Bergknapp, 2002).

Zum anderen entstehen neue Möglichkeiten der Intervention (und Diagnose) für Probleme in sozialen Zusammenhängen:

- (10.) Kurse zur emotionalen Intelligenz, zum Glücklichein, Authentizität
- (11.) Work-Life-Balance und
- (12.) Selbstfindung, Selbstentfaltung

Aus soziologischer Sicht fallen diese Phänomene, die mit einem gesteigerten Interesse an menschlichen Gefühlen und Emotionen einhergehen, mit der

Herausbildung der modernen Gesellschaft zusammen: dem Zusammenbruch einer einheitlichen hierarchischen Ordnung der Gesellschaft und ihrer Semantiken. Das Interesse an den inneren Einstellungen und Beweggründen des Individuums korreliert mit der Verflüssigung einheitlicher Ordnung. Je weniger verbindlicher Außenhalt (Hierarchie) gegeben ist, desto mehr werden »innere« Ordnungen bedeutsam.⁴³ Gefühle und Emotionen fungieren als moderne Form der Erklärung von Handeln und Erleben und als Äquivalent zur *sozialen Struktur* (Ortmann, 2001). Sie stellen äquivalente Denk-, Begründungs- und Rechtfertigungsmodelle für die Erklärung sozialer Ordnungen dar.

Gefühle und Emotionen sind in der modernen Gesellschaft funktional auf die Bindungen bezogen und die nicht mehr selbstverständlich und durch Geburt festgelegt sind. Bindungen werden von Personen eingegangen (Luhmann, 2004). Die Geburt regelt nicht mehr die Zugehörigkeit und limitiert deren Kontingenz, sondern (*in ganz anderer Art und Weise*) Gefühle und Emotionen. Die Person kann hinsichtlich ihrer Bindungen als tätigsein bzw. handelnd (Motiviertsein, Bewegtsein (Plett, 2001, S. 4) (Roth, 2001, S. 285f.)) betrachtet werden. Bindung erklärt sich durch höchstpersönliche Relevanz (Luhmann, 2004, S. 18) und Betrofbarkeit (Markowitz, 1986). Gefühle werden zu einem modernen Apriori (Luhmann, 2008c, S. 240). Sie fungieren als »inviolable level« innerhalb der modernen Gesellschaft (Luhmann, 2008c, S. 211), indem sie keiner anderen Begründung bedürfen. Für Gefühle muss keine eigene Argumentation (Luhmann, 1991a) (Luhmann, 2008c) des Zwecks, des Nutzes oder des Wertes aufgebaut werden. Es genügt, dass auf sie verwiesen bzw. referiert werden kann. Zwischenmenschliche Beziehungen als Gemeinschaft und Familie konstituieren sich in der modernen Gesellschaft »emotional« – kein anderer »Grund« darf hier eine Rolle spielen. Eine explizite Begründung der Motivation durch »Vorteilhaftigkeit« ist nicht mehr legitim (Luhmann, 1984b, S. 303). Der Gemeinschaft und der Familien wird ein sinnlicher Wert für die Personen zugeschrieben.⁴⁴ Das heißt, wenn Bindungen nicht durch Geburt vorgegeben sind, können sie als Entscheidungen (Tätigkeit oder Leistung) thematisiert⁴⁵ und zur Vermehrung der Konfliktwahrscheinlichkeit führen.

Rationalität oder Emotionalität stellen als psychische oder körperliche (physiologische und neurophysiologische) Eigenschaften (»Sachverhalte«) kommunikative Fiktionen und Erklärungsmuster dar (Hutter u. Teubner, 1994),

43 Arlie Hochschild spricht vom »real self« (Hochschild, 1985, S. 34).

44 Emotionen und Gefühle sind im soziologischen Sinne damit nicht die Körpererregungen selbst, sondern eine Art und Weise des Umgangs mit Systemproblemen. Die Loslösung von der Erklärung über Herkunft schafft eine »Leerstelle« innerhalb sozialer Systeme für weitere Erklärungen.

45 »Die Qualitäten, die Leistungen ermöglichen, werden durch Leistungen ersetzt, die Qualitäten voraussetzen.« (Luhmann, 1984b, S. 544)

die auf die Probleme in sozialen Zusammenhängen reagieren und auf diese (funktional) bezogen sind. Sie können funktional auf gesellschaftliche Probleme bezogen werden, was jedoch nicht als eine instrumentellen Orientierung zu verstehen (verwechseln) ist.

Wenn emotionssoziologische Arbeiten von einer Vernachlässigung von Emotionen und Gefühlen sprechen, dann meinen sie deren Status als eigenständige »Schlüsselkategorie« (Senge, 2013), als zentrales (unabhängiges und eigenständiges) Konzept und »explanatory variable« (Barbalet, 2001, S. 19) mit eigenen Bezugsproblemen. Phänomene sozialer Ordnung sind demnach nicht (nur) durch rationale Planung, dem setzen von monetären Anreizen oder sanktionierbaren Normen zu verstehen, sondern durch emotionale Energie (Collins, 2005). Emotionale Energie bezeichnet ein Gefühl des Vertrauens, der Begeisterung und des Enthusiasmus.

Emotionen stellen soziologisch gesehen »Konstruktionen zweiter Ordnung« dar. (Senge, 2013, S. 19) Körpererregungen und neuronale Prozesse können soziologisch nur als Konstruktionen, Interpretationen und Zuschreibungen eine Rolle spielen. Was in sozialen Zusammenhängen als Emotion (z. B. »Liebe«) bezeichnet wird muss nicht mit einer Körpererregung der Beteiligten zusammenhängen, sondern stellt eine soziale Konvention dar. Auch die psychische und sinnliche »Empfindung« und »Wahrnehmung« stellen eine Ausdrucks- und Thematisierungsgesetzmäßigkeiten dar. Das **Gefühl** ist an die psychische Wahrnehmung und Interpretation körperlicher Veränderung gebunden. Ausschlaggebend ist dabei die Beobachtung und nicht die Körpererregung (Schachter u. Singer, 1962), da auch das Ausbleiben von Körperreaktionen, wie z. B. bei Depressionen, Trauer und Alexithymie, werden als »verhaltenshemmende« Gefühle oder Emotionen interpretiert (Rothermund u. Eder, 2009). Eine Soziologie der Gefühle beschäftigt sich somit »mit der Kommunikation von Gefühlen, mit ihrem Stimulieren, Beobachten, Prozessieren, Abkühlen usw. in sozialen Systemen [...], aber nicht mit den Gefühlen selbst« (Luhmann, 1984b, S. 370).

Gefühle können als psychisch interpretierte Körperwahrnehmung und Emotionen als sozial standardisierte und semantisch codierte Interpretation von Körperereignissen definiert werden, die mit »relativen Erfolg von der Situation abgelöst und auf Dauer gestellt werden« (Luhmann, 1984a, S. 10f.) können.⁴⁶

46 Psychische und soziale Beobachtungen von Körperzuständen definieren sich durch die Unterscheidung, die der Beobachtung unterliegt und nicht durch den Ort der Operation.

Psychische Beobachtung von Körperereignissen	Soziale Beobachtung von Körperereignissen
Spürbar/ Nichtspürbar (für einen selbst)	Sichtbar/ Unsichtbar (für andere)
Wahrnehmbar/ Nichtwahrnehmbar	Kommunizierbar/ Nichtkommunizierbar
Evident/ Nichtevident	Glaubwürdig/ Unglaubwürdig
Lust/ Unlust	Akzeptiert/ Nichtakzeptiert

Tabelle: Unterscheidung von Gefühl und Emotion.

In der soziologischen Systemtheorie werden Emotionen zwei Funktionen zugeschrieben. Zum einen fungieren sie als normative Amplifikation (bzw. Überziehung) von Erwartungen zu **Ansprüchen**, dienen in der modernen Gesellschaft dazu Individualität zu markieren (Baecker, 2004, S. 16) und kompensieren die kognitive oder normative Reaktion auf die Enttäuschung (Baecker, 2004, S. 16). Zum anderen fungieren sie als **Immunsystem** psychischer und sozialer Systeme.

Ansprüche signalisieren eine Verstärkung der Erwartung und die Betroffenbarkeit bzw. Empfindlichkeit einer sozialen Adresse. Die Enttäuschung oder überraschende Bestätigung (bzw. die *Erfüllungsgefühle* oder *Enttäuschungsgefühle*) eines Anspruchs sind ›größer‹ und ›höher‹ als bei anderen Formen der Erwartung. Der Anspruch ist im Kommunikationsprozess bei seiner Betätigung und Bestätigung nicht direkt zu erkennen, sondern nur wenn er enttäuscht wird.

Das **Immunsystem** bedient sich eines Erkennungsverfahrens, welches keine Analyse der Störung und ihrer Ursache erforderlich macht. (Luhmann, 1984b, S. 505) Reagiert wird wie auf den Schmerz und nicht auf die Ursache des Schmerzens. Das was der Erwartung widerspricht (der Erwartung der Schmerzfreiheit widerspricht) muss für die Reaktion nicht bekannt sein und erlaubt es »ohne Kognition zu reagieren« (Luhmann, 1984b, S. 505). Für das Funktionieren des Immunsystems sind Begründungen (Rationalisierungen) nicht die Bedingung. Im Gegenteil: Rationalisierungen würden die Immunreaktion abkühlen oder verhindern.

Die Immunabwehr erfolgt also nicht auf Basis besseren Wissens und klaren Kriterien. Sie absorbiert Unsicherheit (Unsicherheitsabsorption) in Form eines Widerspruchs, der signalisiert, dass etwas getan werden muss. Damit wird Unsicherheit durch Handlungsnotwendigkeit in Sicherheit transformiert. Unsicherheitsabsorption erfolgt über Handlungsnotwendigkeit. Das Anschlussverhalten (bzw. die Anschlussfähigkeit) wird durch den Widerspruch dirigiert und kanalisiert (Luhmann, 1984b, S. 506). Widersprüche fungieren als Alarm-signale. (Luhmann, 1984b, S. 506) und haben systemerhaltende Funktion und

schützen das System (*durch die Negation dass es so weitergehen kann*) vor seinem Zerfall bzw. Annihilation. Der Widerspruch stellt zunächst einmal Anschlussfähigkeit her und hat als Immunsystem nicht die Funktion Strukturen zu erhalten, sondern Störungen und Gefahren zu erkennen. Die Reproduktion eines Systems zu schützen, heißt für den Fall der Alarmfunktion (des Immunsystems) nicht, Strukturstabilität zu garantieren (und die bestehenden Strukturen zu schützen). Hier muss zwischen **Strukturstabilität** (Erwartung) und **Reproduktion** (Autopoiesis) unterschieden werden. Die Alarmierung durch das Immunsystem unterbricht nicht die Autopoiesis des Systems, sondern stellt die Aufrechterhaltung und Herstellung von Anschlussfähigkeit dar.

3.11 Familienunternehmen

Im Mittelpunkt der Familienunternehmensforschung stehen zwei Fragen: (1) Wie lässt sich ein Familienunternehmen (*bzw. seine Familienhaftigkeit*) trennscharf definieren und operationalisieren⁴⁷? (2) Sind Familienunternehmen erfolgreicher als Nichtfamilienunternehmen? Es fehlt an einer Operationalisierung (Rutherford et al., 2008) und an einer Definition von Erfolg, die über betriebswirtschaftliche Rationalität (ROI, ROA, ROE) hinausgeht und sich an einer familienunternehmerischen Rationalität orientiert (Gómez-Mejía et al., 2007) (Zellweger u. Astrachan, 2008) (Sharma u. Irving, 2005) (Collins et al., 2010) (Brundin u. Sharma, 2012). Mit anderen Worten muss dem Umstand Rechnung getragen werden, dass Familienunternehmen sich nicht nur anders zusammensetzen, ein anderes Wesen besitzen, anders Entscheiden und Handeln, sondern auch ihren Erfolg anders erleben und anders interpretieren.

In der Familienunternehmensforschung können zwei Definitionsstränge unterschieden werden, die beide davon ausgehen, dass sich Familienunternehmen durch den Einfluss der Familie auf das Unternehmen auszeichnet. Zum einen die **quantitativen oder strukturellen Definitionen**, die das Familienunternehmen nach Gesellschafteranteilen definieren. Zum anderen die **qualitativen oder intentionalen Definitionen**, die ein Familienunternehmen auf der Basis der Intention der familieninternen Weitergabe der Anteilsrechte oder familieninternen Nachfolge der Gesellschafter und deren Beziehungsqualität definieren. Beide Definitionsstränge gehen davon aus, dass Menschen Elemente sozialer Systeme sind und diese mit ihren innersten Wünschen und Einstellungen beeinflussen und Koalitionen zur Durchsetzung bilden. Zudem gehen

47 Im Mittelpunkt der Definition steht die Quantifizierung und Messbarkeit von Familienhaftigkeit. Die Familienunternehmensforschung arbeitet sich insofern an der Unterscheidung qualitativ/ quantitativ ab.

beide Definitionsstränge davon aus, dass das Familienunternehmen durch die Beziehungsqualität der emotionalen Bindungen zwischen den Personen und dem Unternehmen definiert wird. Das Verhältnis von Familienunternehmen und den beteiligten Personen sowie deren innerste Einstellungen wird als ein räumliches (Beinhaltungs-) Verhältnis betrachtet, in denen Regeln gelten und die durch die Eigenschaften, Intentionen und Motive der Personen geprägt werden.

Die **quantitativen Definitionen** erfolgen hauptsächlich über die Höhe des Anteils der Familie am Besitz des Unternehmens und divergieren von mindestens 10 % bis zu 50 %. (Hinderer, 2009) Klein erweitert die quantitativen Definition auf weitere quantifizierte qualitative Strukturmerkmale wie z. B.: der Anteil der Familie in den Kontrollgremien des Unternehmens, der Stimmrechtsanteil der Familie im Management und Aufsichtsrat – und definiert die Familienmitgliedschaft damit per se als emotional. In diesem Sinne prägt die quantifizierbare (auszählbare) Dominanz der Familie in Strukturen des Unternehmens die Unternehmensstrategie (Klein, 2004).

Zu den **qualitativen Definitionen** gehören Ansätze, die **Intentionen der Weitergabe**, die emotionale Bindung, das emotionale Bewerten und die Bedeutung des Unternehmens für die Unternehmerfamilie und deren Mitarbeiter/innen in den Mittelpunkt stellen. Qualitative Definitionen legen ihren Fokus auf die Beziehung zwischen den Personen als Elemente des Familienunternehmens (Habbershon et al., 2003) (Pieper u. Klein, 2007) und unterscheiden verschiedene Muster und Bindungen (Gimeno et al., 2010a).

Zu den qualitativen Ansätzen gehören Definitionen, die von mehreren **Logiken** (Rationalitäten, Muster) innerhalb eines Familienunternehmens ausgehen. Hierbei wird angenommen, dass in Familienunternehmen als sozialen System drei verschiedene ›Logiken‹ (oder Regeln) zugrunde liegen, die in einem widersprüchlichen Verhältnis zueinander stehen. Diese postulierte Struktur resultiert in einer hybriden Identität (Albert u. Whetten, 1985) (Brundin u. Sharma, 2010) des Familienunternehmens und in paradoxen Handlungsanforderungen bzw. Prämissen. Die spezifischen Merkmale des Familienunternehmens (als ein Organisationstyp) und sein spezifisches Verhalten werden durch das Zusammentreffen verschiedener Logiken oder Muster erklärt. (Collins et al., 2010) Sie stellen damit den Umgang mit widersprüchlichen und paradoxen Handlungsanforderungen dar. Der spezifischen Struktur von ›Logiken‹ wird eine reale Existenz (Essenz) zugeschrieben, die sich im Verhalten des Familienunternehmens zeigt. Die Widersprüche und Konflikte innerhalb des Familienunternehmens werden im Konzept des **Dreikreismodells** erklärt. (Tagiuri u. Davis, 1996) Dieses Modell sieht vor, dass es innerhalb des Systems Familienunternehmen unterschiedliche Rollen und Erwartungen gibt, die sich wechsel-

seitig überschneiden,⁴⁸ aufeinander prallen und dort in spezifischer Weise miteinander in Widerspruch geraten. (Klett, 2005a, S. 1).

Familienunternehmen können in diesem Sinne nicht allein in ökonomischen Kategorien begriffen werden (Dyer, 2003). Sie können auch nicht als ein Sozialsystem charakterisiert werden, in dem unpersönliche Beziehungen zu erwarten sind. Die Kriterien der Wirtschaft und der Geldmechanismus können in Familienunternehmen nicht als alleinige Entscheidungsgrundlage erwartet werden. Die Berücksichtigung der Befindlichkeiten und Betroffbarkeiten der Person macht das Familienunternehmen komplex, schwer kontrollierbar und führt zu verschiedenen Paradoxien. (Gimeno et al., 2010b) (Klett, 2005b) (Schlippe, 2011b) (Simon, 2002b)

In Familien wird ein gefühlsbetonter (affektiver) Umgang gepflegt (Hildenbrand, 2002). Die Äußerung innerer Befindlichkeit wird nicht nur nicht zurückgehalten, sondern auch erwartet. Auch wenn in Familien nicht alle Situationen affektgeladen ablaufen und es auch affektiv neutrale Situationen geben kann, so kann die »Affektbasis der sozialen Beziehung zwischen Familienangehörigen jederzeit relevant werden« (Schneider, 2008, S. 131). Potentiell können alle Verhaltensweisen in Familien auf ihre Affektivität hin hinterfragt werden. Gerade in Krisensituationen und Konfliktsituationen wird (in Familien) deutlich, dass sich die Personen unter der »Prämisse des Bestehens affektiver Bindung beobachten und beurteilen« (Schneider, 2008, S. 131). Eine Sachorientierung (und affektive Neutralität) wird in diesem Kontext – im Gegensatz zur Organisation – als Abweichung gesehen. Das System ist sensibel für liebloses, kaltes und sachliches Verhalten. Die Bewertung bezieht sich dabei auf die Gesamtperson. Sie richtet sich nicht spezifisch auf eine bestimmte Leistung, sondern ist diffus an einer generellen Beitragsbereitschaft der Gemeinschaft gegenüber orientiert. Der Andere ist nicht als universale Kategorie ansprechbar, sondern als partikulare Person mit spezifischen Eigenschaften und Charakterzügen. Innerhalb des Systems werden die Eigenschaften und Charakterzüge zugeschrieben und nicht durch Verdienst oder Leistung erworben.⁴⁹

48 »Because of the overlap in social systems, relatives can retreat into whatever roles give them the greatest power in conflict situations.« (Tagiuri u. Davis, 1996, S. 202)

49 Die Pattern Variables basieren auf der Unterscheidung von Gemeinschaft und Gesellschaft (Tönnies, 2005) und differenziert diese Unterscheidung in weitere fünf Variablen. Damit ist es möglich verschiedene Muster und Konstellationen und Kombinationsmöglichkeiten von Widersprüchen und Paradoxien abzubilden. Familienunternehmen sind demnach durch Unmittelbarkeit (Hier und Jetzt) gekennzeichnet, die sprachlich nicht extra benannt werden muss. Sie wird affektiv ausgedrückt und muss nicht extra thematisiert werden. Eine Thematisierung (wie die explizite Aufforderung des Liebesbeweises) würde vielmehr befremdlich wirken. Die Welt der Organisation transzendiert das Hier und Jetzt bzw. das konkrete Leben und ermöglicht die Regelung (und Vermittlung) durch Sprache. Es kommt zu einer Aufspaltung von Sphären der Wirklichkeit und der Möglichkeit (Oevermann, 2002,

»a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families.« (Chua et al., 1999, S. 25)

Koalitionstheoretische Ansätze haben in der Familienunternehmensforschung eine dominante Stellung, da sie zahlenmäßig operationalisierbar (objektivierbar) sind.⁵⁰ Sie gehen von einer Prägung der Organisation und deren Kultur durch eine dominante Koalition aus, die der Organisation ihre Präferenzen in der Zusammenarbeit und in der Kultur aufprägen (March, 1962) (Schein, 2004, S. 306) (Hambrick u. Mason, 1984). Koalitionen organisieren sich weniger formal, sondern stellen informelle Netzwerke und Freundschaften dar, die sich emotional konstituieren. (Fineman u. Gabriel, 1996, S. 134). Diese Netzwerke und Koalitionen üben innerhalb der Organisation Macht aus (Fineman u. Gabriel, 1996, S. 134) und bestimmen über Anerkennung und Ablehnung (Fineman, 2008, S. 3) (Fineman, 2003, S. 1f.). Koalitionen entstehen und reproduzieren sich nicht aus instrumentellen Erwägungen der Organisation und konstituieren sich nicht über formelle Mitgliedschaften, sondern durch Solidarisierung und Abgrenzung zu anderen. Koalitionen stabilisieren sich durch Emotionen und bilden Netzwerke und Freundschaften (sie können die formale Organisation unterwandern und konterkarieren). Organisationsmitglieder haben das Bestreben »to form new coalitions and win the support of others.« (Lazarus u. Cohen-Charash, 2001, S. 68) (Collins, 1981, S. 994) Über die dominante Koalition färben die Ansichten, Präferenzen und Eigenschaften der Koalition auf das Gesamtunternehmen ab (Gomez-Mejia et al., 2010, S. 227). So kann eine dominante Koalition aus »stewards« eine andere Form der Organisation, Entscheidungsfindung und Zusammenarbeit konstituieren als eine Koalition aus »agents«. (Donaldson, 1990) Die dominante Koalition dient als Erklärung dafür, dass Familienunternehmen selten Anteilsrechte veräußern, da die Integration weiterer Personen mit Entscheidungsrechten und Stimmrechten im Unternehmen die Dominanz der bestehenden Koalition untergraben würde (Jones et al., 2008) (Gomez-Mejia et al., 2010, S. 227).

Der Erfolg von Familienunternehmen wird in der Familienunternehmensforschung nicht nur dem Resultat von rationalen Entscheidungen zugerechnet, sondern mit dem Gefühl der Verbundenheit und Familienhaftigkeit (Wimmer, 2014) begründet und explizit von ökonomischen Interessen abgegrenzt. Der Erfolg im Familienunternehmen wird nicht nur auf die Kompetenzen der Fa-

S. 72). Die Sphäre der Wirklichkeit wird mit dem Begriff der Selbstverständlichkeit charakterisiert. Sie wird als Nichtnegierbar angenommen und operiert überwiegend alternativlos und begriffslos.

50 Der Fokus auf Koalitionen, Assozialtionen geht unter anderen auf Powell und DiMaggio und dem Neoinstitutionalismus zurück (Powell u. Dimaggio, 1991).

milienmitglieder (und deren Professionalität), sondern auch auf deren emotionale Verbundenheit als Ressource reduziert. Die emotionale Verbundenheit ist sogar in der Lage individuelle ›Inkompetenzen‹ zu kompensieren (Sharma u. Irving, 2005, S. 13).

Es wird davon ausgegangen, dass der Familie der Erhalt des Familienunternehmens wichtiger als die Maximierung des Gewinns ist (Gómez-Mejía et al., 2007)⁵¹. An vorderster Stelle steht die Intention, das Familienunternehmen im Besitz der Familie zu erhalten (Chua et al., 1999) und erst danach kommen ökonomische Interessen (Dyer, 2003), wie z. B. Ausschüttungen und Renditeerwartungen der Gesellschafter. Diese Eigenschaft des Familienunternehmens kann in bestimmten Situationen auch negative Folgen haben, wenn beispielsweise an einem defizitären Unternehmensteil festgehalten wird und dieser nicht aufgegeben werden kann (Zellweger u. Astrachan, 2008). Dies kann für das Unternehmen zu finanziellen Verlusten führen bzw. das Überleben des Unternehmens gefährden (Gómez-Mejía et al., 2007). Dies kann aus der Perspektive eines rationalen Akteurs, der sich an der Maximierung seines eigenen Nutzens ausrichtet, irrational erscheinen. Vom Familienunternehmen her gesehen erscheinen sie als angemessen und rational. Die Orientierung an der Familie in Familienunternehmen, motiviert zu Mehrleistungen, weil Leistungen für eine nahestehende Person und für das eigene Unternehmen erbracht werden und die Leistungserbringung an sich schon befriedigend erlebt wird und auch werden sollte (Gómez-Mejía et al., 2007), die aus der Perspektive eines eigennutzenmaximierenden Akteurs nicht rational wären, da der Nutzen/ der Gewinn nicht der beitragenden Person, sondern der Gemeinschaft zu Gute kommt. Die Orientierung am Erfolg und am Wohl des Familienunternehmens kann für die Person rational sein, wenn sie sich mit dem Familienunternehmen identifiziert und ihr nicht eine Selbstorientierung (»individualistic«, »opportunistic«, »self-serving« (Davis et al., 1997)) sondern eine Gemeinschaftsorientierung (»stewardship«, »citizenship behavior« (Davis et al., 1997)) zugeschrieben wird. In diesem Sinne wird davon ausgegangen, dass die Personen und ihre Arbeit im Unternehmen weniger überwacht werden muss, da zwischen den Interessen der Mitarbeiter – insbesondere der Manager – und der Eigentümer keine potentielle Konflikte erwartet werden (Donaldson, 1990). Damit wird implizit auf eine bestimmte ›innere Einstellung‹ referiert, die die Person hat. Es wird von verschiedenen Akteursmodelle (Simon, 1957) ausgegangen, die sich in ihren Entscheidungsprämissen voneinander unterscheiden.

51 Insofern unterscheiden sich auch die Definitionen von Erfolg, da die eine Definition den Referenzpunkt auf das Überleben des Familienunternehmens und dem Verbleib des Unternehmens im Familienbesitz und die andere Definition den Referenzpunkt im Gewinn und den Umsatz setzt. (Gómez-Mejía et al., 2007)

Die »emotionale« Orientierung zum Familienunternehmens hat damit nicht nur ornamentale Funktion für das Familienunternehmen⁵², sondern ändert die Gesamtarchitektur und Struktur des Unternehmens und hat entscheidenden Einfluss (Astrachan et al., 2002). Es betrifft nicht nur oberflächliche Änderungen (z. B. im wechselseitigen Umgang oder im Spaß bei der Arbeit), sondern auch Änderungen in den Tiefenstrukturen, die zu Unterschieden in den Verhaltensweisen der Organisation führen.

Entscheidungen richten sich in diesem Sinne nicht nur an ökonomischen oder rechtlichen Maßstäben, sie müssen sich auch nach Kriterien, wie der Gestaltung der Zusammenarbeit (»labour of love« (Collins et al., 2010)), legitimieren lassen. Es wird erwartet, dass Entscheidungen unter der Berücksichtigung der Wünsche und Interessen der Anderen (Schneider, 2008, S. 133) und in Rücksicht auf die Erhaltung einer »harmonischen Beziehung« getroffen werden. Die Orientierung an den Wünschen und Bedürfnissen der anderen bedeutet hier die Schaffung und Erhaltung eines Klimas oder einer Kultur der Gleichheit in der sich die Familienmitglieder anerkannt, gewertschätzt und langfristig zugehörig fühlen (Schlippe u. Klein, 2010).

Die Bewertung der Angemessenheit und Rationalität einer Handlung erfolgt (mit Blick auf den Erhalt und den Erfolg) in Familienunternehmen neben den ökonomischen und normativen Maßstäben auch Maßstäben, wie man innerhalb der Familien miteinander umgehen sollte.

Familienunternehmen sollen hier weniger akteurstheoretisch, sondern als Organisationen verstanden werden, die – **kommunikationstheoretisch gesehen** – ähnlich wie Personen und im Gegensatz zur Interaktion oder Gesellschaft adressierbare Strukturen der Kommunikation darstellen und sich in ihren Entscheidungen anhand dieser sozialen Adresse orientieren. Ihnen können Mitteilungsabsichten und Motive, *wie z. B. ein Produkt verkaufen, Mitarbeiter motivieren oder ihr Image aufrechterhalten*, zugeschrieben werden und ihr Erfolg wird mitunter auf die erfolgreiche Handhabung ihrer Adresse (»Image«) – *also das Management der Zurechnung ihrer Motive und Absichten* – zurückgeführt.

Adressierbarkeit bedeutet, dass Familienunternehmen (wie Personen) kommunikativ ansprechbar sind, sich angesprochen fühlen und dass ihnen Mitteilungsabsichten und damit Selbstreferenz – *ein Erleben* – zugeschrieben werden können. Dem Familienunternehmen kann eine interne »Handhabung von Selbstreferenz« (Luhmann, 1986, S. 74) zugeschrieben werden. Familienunter-

52 Ornamente haben nach Darwin die Funktion, andere mit Zeichen für Stärke zu beeindrucken oder über die Ehrlichkeit der Absichten zu informieren. Sie haben die Funktion über den inneren Zustand zu informieren und diesen auszudrücken (Darwin u. Ekman, 1999, S. 347).

nehmen betrachten sich selbst und bilden sich einen Begriff über sich selbst. Sie bezeichnen sich selbst in Form eines ›Wir‹ und wenden damit eine Unterscheidung von Wir und die Anderen auf sich selbst an und strukturieren damit ihre Kommunikation anhand der System/ Umwelt- Unterscheidung. Die Selbstbeschreibung wird dabei als notwendig und nicht kontingent angesehen (Baecker, 2005a, S. 140). Ihr wird Wahrheitsfähigkeit in Aussicht gestellt. Die Selbstbeschreibung kondensiert zu einer Identität, die selbstverständlich vorausgesetzt und postuliert wird (Baecker, 2005a, S. 140).

Das Selbstverständnis als Familienunternehmen fungiert als Entscheidungsprämisse. (Wimmer, 2014) Familienunternehmen stellen damit keine trivialen Maschinen dar, denen ein stabiles Sein zugeschrieben werden kann, da sie sich selbst beobachten und anhand dieser Beobachtung – *und nicht anhand einer starren Regel oder Transformationsfunktion* – ihr Verhalten orientieren. Sie stellen damit selbstreferentielle Systeme dar und sind unberechenbar.

Selbstbeschreibungen sind nichts beliebiges oder ornamentales (*für das Erleben geschaffenes*). Sie orientieren die Selbstreproduktion des Systems (*für die Handlung geschaffenes*).⁵³ Die Organisation ist bezüglich ihrer Beschreibung betreffbar. Man könnte sagen, dass es ihr nicht egal sein kann und darf, was über sie gesagt wird.⁵⁴ Ihr wird eine Betreffbarkeit zugeschrieben. Es kann als Indifferenz zugerechnet werden, wenn sie negative Beschreibungen zulässt und nichts unternimmt.

Eine Selbstbeschreibung kann unterschiedlichen Anforderungen der **Konsistenz** unterliegen. Wie der gewählte Fall dieser Studie zeigt, kann die Selbstbeschreibung der ›Kooperation‹ wie ein Versprechen thematisiert und die Einlösung des ›Versprechens‹ und das Erlebens des Versprechens eingefordert werden. Die Erwartung, dass Konsistenz mit der Selbstbeschreibung als Familie oder Gemeinschaft erwartet wird, kann *nicht über Macht unterdrückt und entmutigt werden*. Die Ansprüche an konsistentes Verhalten sind in Organisationen, die sich als Familienunternehmen beschreiben, andere als in Organisation, die sich als Behörden oder Konzerne beschreiben. Die Reaktionen auf Enttäuschung dieser Ansprüche sind in Familienunternehmen emotionaler (Schlippe u. Kellermanns, 2009), während in ›Nichtfamilienunternehmen‹ eher damit gerechnet wird, dass Persönliches kein Platz hat und zu haben hat. Während Emotionen in positiver und negativer Hinsicht in Familienunternehmen ge-

53 Selbstbeschreibungen sind auch keine ›Heuchelei‹ oder ›Illusion‹, da sie sich nicht auf eine Realität beziehen, sondern auf die Probleme der – *wechselseitigen und eigenen* – Intransparenz und doppelten Kontingenz bezogen. Sie können als Spiel oder ›Theater‹ beobachtet werden, sind jedoch aus der Perspektive der Autopoiesis sozialer Systeme ›Ernst‹, da sie Anschlussfähigkeit und Reproduktion sichern.

54 Die ›Organisation‹ kann psychologisiert und anhand der Begriffe der Depressivität oder der Indifferenz beschrieben werden (Kets De Vries et al., 2007).

rechtfertigt erscheinen, erscheinen diese in Nichtfamilienunternehmen (wie selbstverständlich) als unpassend.

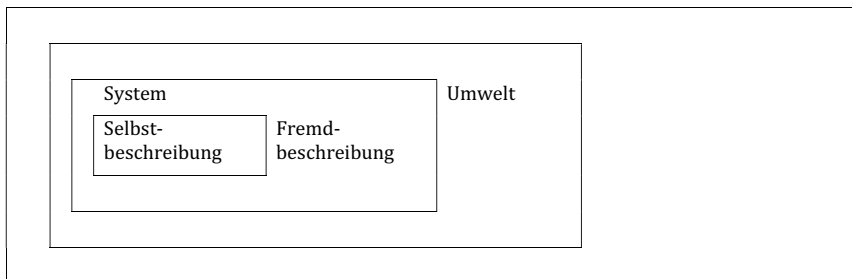


Abbildung: Das Verhältnis der Unterscheidungen von Selbstbeschreibung/ Fremdbeschreibung und System/ Umwelt.

Wenn *im Kontext der soziologischen Systemtheorie* von Familie die Rede ist, dann muss mitgedacht werden, dass Familie keine ontologische Kategorie darstellt und es ›die Familie‹ an sich nicht gibt, sondern dies eine Form der Selbstbeschreibung eines Sozialsystems darstellt. Die Familien stellt neben den Konzepten *des Unternehmens und des Eigentums* eine weitere Komponente der Selbstbeschreibung des Familienunternehmens dar (Schlippe u. Klein, 2010). Mit dieser Selbstbeschreibung, in der verschiedenes die Einheit beschreibt paradoxiert sich das Familienunternehmen (Luhmann, 2004, S. 51 ff.) (Fuchs, 2003) (Simon, 2002c). Die Funktion der Paradoxierung ist, sich von der Plausibilität und Evidenz ökonomischer Berechnung zu lösen. Die Paradoxie kann nur handelnd aufgelöst werden. (Luhmann, 2011, S. 472)

Die postulierte Einheit des Familienunternehmens ist, intern gesehen, widersprüchlich (Brundin u. Sharma, 2010). Die Beschreibung eines Systems als Familie präsentiert gleichsam offene Flanken, da keine Familie und kein Familienunternehmen dem Ideal ›ist‹ (Luhmann, 2004) (Fuchs, 1992). Die Selbstbeschreibung in der paradoxen Semantik der ›Familie‹ dient im Familienunternehmen nicht dem Erleben (wie z. B. Ikea-Family (Fuchs, 1992)), sondern zielt auf Handeln ab. Unternehmen, die sich als Familie bzw. als Familienunternehmen beschreiben importieren in Ihrer Selbstbeschreibung schon Paradoxien und beschreiben sich mit einem widersprüchlichen Konzept.

Die familiäre Kommunikation ist, im Kontext der Komplettberücksichtigung der anderen Person, sensibel für Selbstorientierung und Rücksichtslosigkeit gegenüber anderen Personen. Wer in diesem Kontext nur seine/ ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen will oder nur seine eigenen Wünsche im Blick hat – bzw. wem dieses Motiv unterstellt werden kann – wird missachtet (abgewertet), da er/ sie sich rücksichtslos, egoistisch und sich der Gemeinschaft gegenüber gleich-

gültig verhält. (Fuchs, 2014) Die Orientierung an der Gemeinschaft muss dabei über der Selbstorientierung liegen. Eine Handlung wird danach bewertet, ob sich in ihr die Relevanz – *im Gegensatz zur Indifferenz* – der Einheit des Familienunternehmens ausdrückt. Es geht somit weniger um den Dienst an der ›Sache‹, sondern um den Erhalt der ›guten‹ Beziehung.

»Alles vertraute, heimliche, ausschließliche Zusammenleben (so finden wir) wird als Leben in Gemeinschaft verstanden. Gesellschaft ist die Öffentlichkeit, ist die Welt. In Gemeinschaft mit den Seinen befindet man sich, von der Geburt an, mit allem Wohl und Wehe daran gebunden. Man geht in die Gesellschaft wie in die Fremde. Der Jüngling wird gewarnt vor schlechter Gesellschaft; aber schlechte Gemeinschaft ist dem Sprachsinne zuwider. Von der häuslichen Gesellschaft mögen wohl die Juristen reden, weil sie nur den gesellschaftlichen Begriff einer Verbindung kennen; aber die häusliche Gemeinschaft mit ihren unendlichen Wirkungen auf die menschliche Seele wird von Jedem empfunden, der ihrer teilhaftig geworden ist. Ebenso wissen wohl die Getrauten, dass sie in die Ehe als vollkommene Gemeinschaft des Lebens (*communis totius vitae*) sich begeben; eine Gesellschaft des Lebens widerspricht sich selber.« (Tönnies, 2005, S. 4)

Die Semantik der Familie, in der die Person komplett berücksichtigt wird, erscheint als idealisiert, romantisch und antiquiert (Luhmann, 2009e, S. 208). Diese Form der gemeinschaftlichen Semantik wird in der familiären Semantik idealisiert. Die ›kleine Welt‹ in der alle Personen – als Personen – füreinander relevant sind, legt nahe, dass Bewusstseine füreinander zugänglich sind und wendet eine Selbstbeschreibung an, die sich an der Realisierbarkeit stößt. An dieser Stelle wird deutlich, dass sich die Form der familiären Selbstbeschreibung von der soziologischen Beschreibung unterscheidet (Baecker, 2005a, S. 137 ff.) und dass Bewusstseine ihre Gedanken nicht wechselseitig austauschen können – *da sie sich selbst und anderen gegenüber intransparent sind* (Willke, 1987). Familie müsste im Anschluss an Weick als Tätigkeit (bzw. kommunikative Operation) – *und nicht als analysierbarer Gegenstand* – angesehen werden (Weick, 2002). Die Operation familiärer Kommunikation hat die Form »enthemmter Kommunikation« (Luhmann, 2009e) und ist damit nicht nur positiv (und wünschenswert) zu sehen, sondern stellt selbst ein Problem für das *so beschriebene* Sozialsystem dar (Luhmann, 2009d). Die Lösung von Systemproblemen wird auf Personen übertragen, und in Geschichten als Anstrengung und Opferbereitschaft erlebt (Collins et al., 2010).

Wozu wird sich der Semantik der Familie bedient? Für das Unternehmen hat die **Semantik der Familie die Funktion**, der Akzeptanz und Anerkennung nichteintragbarer Werte (Normen), Beiträge und Leistungen (Fuchs, 2014). Es wird erwartet, dass innerhalb des Familienunternehmens eine altruistische und gemeinschaftliche Ausrichtung (Orientierung) besteht, die aufgrund emotionaler Bindung bzw. affektive Besetzung (*affective commitment*) zum Unter-

nehmen existiert (Sharma u. Irving, 2002). Der Verstoß gegen diese Erwartungen wird emotional beantwortet (Brundin u. Sharma, 2010) und muss gerechtfertigt werden (Schneider, 2008, S. 131 ff.). In Familienunternehmen werden Unpersönlichkeit und Nichtachtung der Familie und Gemeinschaft rechtfertigungsbedürftig. Die affektive Besetzung des Unternehmens als Familie und Gemeinschaft orientiert als Prämisse die Entscheidungen. Die Semantik der Familie fungiert als motivationale Ressource (Habbershon et al., 2003) zu Beiträgen, die über die Aufgaben hinaus gehen. Sie wird an die Person gerichtet und bemüht dafür Semantiken der Gemeinschaft (»communio«). Semantiken der Gemeinschaft (communio) und der Familie werden aufgerufen, wenn es um das »wir« oder um »uns« geht. (Fuchs, 1992, S. 217)

Das **Bezugsproblem** der communio-Konzepte ist, dass **Integration** und **Solidarität** innerhalb einer Organisation, durch Rationalität nicht erreicht werden können (rationale Argumente motivieren nicht zur Solidarität). Außerdem gibt es unter modernen Bedingungen nicht eine einzig richtige »Rationalität«, die eine einwertige Welt voraussetzen würde, die allen rational beobachtenden Personen gleichermaßen vorliegt und in der es neben Sein und Nichtsein keine anderen Werte gibt. Es gibt nicht mehr einen richtigen Wert, der integrierend wirken könnte, sondern mehrere Werte, die miteinander in keinem konsistenten Zusammenhang stehen und untereinander in Widerspruch geraten können. Außerdem kann sich das System nicht dauerhaft auf Basis von Gefühlen – emotional – stabilisieren. Das System kann sich dessen bewusst werden und vor einem Auseinanderfallen warnen. Diese Warnung kann funktional äquivalent zur emotionalen Stabilisierung werden. Das »drohende Auseinanderfallen« liefert – *quasi als Ersatz einer emotionalen Zurechnung* – die Gewissheit für die Notwendigkeit des Zusammenhalts. Die Familie und Gemeinschaft wird durch das erzählen von Gefahren, Konflikte und durch die Angst, *die Familie und die Gemeinschaft zu verlieren*, stabilisiert. Die Kommunikation des Scheiterns und der Ausdruck der Befürchtung (Angst) des Scheiterns sind, bezogen auf die Aufrechterhaltung der Einheit, funktional.

3.12 Fünf Emotionsmodelle in der Theorie des Familienunternehmens

In der Familienunternehmensforschung werden unterschiedliche Emotionsmodelle als Erklärung für Organisationsverhalten verwendet. Dabei gibt es fünf wichtige Ansätze, die Emotionen als Modell und Konzept ausarbeiten: *a) labour of love, b) emotional messiness, c) emotional value, d) socioemotional wealth, e) affektive commitment*. Emotionen fungieren in der Familienunternehmensfor-

schung als Reduktion von Komplexität, als Stabilisierung von Verhaltenserwartungen und als Prämisse für Entscheidungen.

3.12.1 Labour of love

»Emotional labour may have a positive influence on family firms to the extent that it may partially account for the superior performance of family business.« (Collins et al., 2010, S. 2)

Das Konzept »Labour of Love« behandelt den Umgang mit **Gefühlsregeln** (*Regeln, die den Ausdruck von Gefühlen betreffen*) mittels der Unterscheidung von Oberflächenhandeln und Tiefenhandeln. Sie greifen auf einen Ansatz von Arlie Russel Hochschild zurück, die personenbezogene Dienstleistungen Ende der 1970er-Jahre *bei Flugbegleiterinnen und bei Personal von Inkassounternehmen* untersucht hat und feststellte, dass *Flugbegleiterinnen* im Gegensatz zu den *Schuldeneintreibern* die Identität des Kunden achteten – während letztere die Identität des Kunden missachteten – (Hochschild, 2006, S. 190) und bezeichnete dies als **Gefühlsarbeit** (»emotion work«). Es handelt sich insofern um Arbeit, als mit ihr innere und äußere Anstrengungen unternommen werden, um im Hinblick auf geltende Gefühlsnormen – »feeling rules« – einen für die jeweilige Tätigkeit im Beruf angemessenen Ausdruck und die Moderation der eigenen Emotionen zu erzielen. Das Personal ist im Sinne der Gefühlsregeln verpflichtet, diesen Gefühlsnormen zu entsprechen und diesen Normen zu folgen. Dabei handelt es sich um informelle Regeln, denen man sich nicht einfach (»willkürlich«) entziehen kann. Die Herstellung und Aufrechterhaltung des angemessenen Ausdrucks hat persönlichen Folgen, die sich »hinter« diesen Anstrengungen und Zwang verbergen. Die eigene Tätigkeit und die eigene Person kann durch Gefühlsarbeit »unauthentisch«, »fremd« und »künstlich« werden, da man sich persönlich von dem Geschehen abkoppelt (und sich entfremdet).

Gefühlsarbeit findet auch in Familienunternehmen statt, da erwartet wird, dass ein unangemessenes Verhalten gegenüber möglichen Emotionen der anderen negative Folgen für die weitere Zusammenarbeit hat. Die Zusammenarbeit ist von der Fähigkeit abhängig, negative Emotionen (Wut, emotionale Enttäuschung usw.) zurückzuhalten, zu überspielen (Collins et al., 2010) und Entscheidungen in der Familie widerspruchslos zu erleiden (hinzunehmen und zu dulden). Die negativen Gefühle sollen nicht ausagiert und gezeigt werden. Die Ausdrucksnorm und der emotionale Zustand einer Person sind in diesen Situationen nicht deckungsgleich. Sie können voneinander abweichen und zueinander im Widerspruch stehen.

Beim **Oberflächenhandeln** wird das angemessene (und sozial erwünschte)

Gefühl gezeigt, ohne dass die Person dieses auch – im Innersten – fühlt. Es gibt es keine sinnliche oder wahrnehmbare Entsprechung zwischen subjektiv wahrgenommenem (empfundener) und gezeigtem Gefühl. Das **Tiefenhandeln** dagegen zeichnet sich dadurch aus, dass die Person über erlebte Erfahrungen aus der Vergangenheit das situativ angemessene Gefühl in sich hervorruft und damit die Diskrepanzerfahrung zwischen Gefühlsnorm (also den sozial erwarteten Gefühlen) und eigenem Erleben minimiert. Hierbei werden bestimmte Sätze zu sich gesprochen, kognitive Umdeutungen (»reframe« (Hochschild, 1985, S. 80)) vorgenommen oder Schlüsselsequenzen bildlich vor Augen geführt. Ein Tiefenhandeln liegt beispielsweise vor, wenn sich Familienmitglieder ein idealisiertes (z. B. harmonisches oder romantisches) Bild der Familie vorstellen und die schönen Momente der Zusammengehörigkeit in Erinnerung rufen oder wenn sie sich ausmalen, wie schwer es auch die anderen oder wie gut sie es selbst haben (Collins et al., 2010). Zum Tiefenhandeln gehören auch Körpertechniken, Entspannungstechniken und der Einsatz von Aufputzmitteln. Als Beispiele können folgende Sätze in der Tabelle angesehen werden.

»I grew up frightened of this tyrannical man. He seemed remote and distant. He frequently shouted at me, criticising my apparent ineptitude, such as not knowing my times tables. His values were typically late Victorian, embodying that particularly British attitude of ›stiff upper lip.« (Thornton, 2009, S. 46 zit. nach Collins et al., 2012, S. 12)

»John was very much his father's son. He shared that same aggressive introspection, was always dogmatic in his thinking, and we found ourselves at constant loggerheads while I was Production Director. Tony too did not make things easier for me.« (Thornton, 2009, S. 169 zit. nach Collins et al., 2012, S. 13)

Tabelle: Beispielsätze für Tiefenhandeln.

Gefühlsarbeit und die damit verbundenen Diskrepanzen (Inauthentizität (Ashforth u. Tomiuk, 2000)) zwischen innerem Gefühl und dem angemessenen Gefühlsausdruck, der unterdrückt oder überspielt wird, geht für die Person mit hohen Kosten einher. Gerade in Familienunternehmen stauen sich die Kosten an. Der Begriff der Liebe wird in diesem Ansatz im Lichte eines zu erhaltenden Gefühlsausdrucks konzipiert, der als Ausdrucksnorm – unabhängig vom Gefühl – aufrechterhalten werden muss.

3.12.1.1 Gefühlsarbeit und Gefühlsnormen

Die »Gefühlsarbeit« in Familienunternehmen hat in der Familienunternehmensforschung eine weitgehend unbeachtete Rolle gespielt (Collins et al., 2010, S. 1). Sie stützen sich in ihrer empirischen Studie auf Interviews mit einem

ehemaligen geschäftsführenden Gesellschafter aus einem Familienunternehmen (Peter Thornton) und auf das Buch, das er über seine Arbeit im Familienunternehmen geschrieben hat: »Thorntons – My Life in the Family Business« (Thornton, 2009).

Emotionen wurden bisher in der Familienunternehmensforschung (ausschließlich) als Determinanten (*bzw. als unabhängige Variable und Mittel zum Zweck*) für den Erfolg oder Misserfolg in Familienunternehmen behandelt. Sie wurden als Erklärung für geglückte und missglückte Prozesse (wie z. B. Nachfolge und Entscheidungsfindung) oder für die gute oder schlechte Beziehung in Familienunternehmen herangezogen (Collins et al., 2010, S. 1). Die Gefühlsarbeit (Hochschild, 2006) (Rastetter, 2001) (Rastetter, 2008) wird jedoch vielmehr verrichtet, um den Erwartungen und Anforderungen bezüglich der Emotionsnormen (»feeling rules« und »display rules«) im Familienunternehmen gerecht zu werden. Sie können im Sinne von Hochschild nicht vom Kontext, in dem sie stehen, isoliert werden: »Emotion is embedded in the fabric of social practices« (Collins et al., 2010, S. 2).

Gefühlsarbeit und -normen stellen keine weiteren isolierbaren – *abhängigen oder unabhängigen* – Variablen innerhalb der Organisationsforschung dar, mit der die Organisation untersucht wird. Sie lassen sich nicht als Variablen isolieren und in eine Zweck/ Mittel- Relation einfügen, da beispielsweise ein ›harmonisches Miteinander‹ oder die ›Achtung der anderen Person als Mensch‹ gleichzeitig Mittel und Zweck darstellen. Die Herstellung der Situation durch Gefühlsarbeit und die Akzeptanz (Bestätigung und Befolgung) der Gefühlsnormen stehen dicht beieinander. Zweck und Mittel sind kaum trennbar. Das Ergebnis – die Bestätigung der Emotionsnormen – wird durch die Befolgung – die Betätigung der Gefühlsnormen – durch Gefühlsarbeit erreicht. (Hochschild, 1990, S. 117) Die Gefühlsarbeit bestätigt die Gültigkeit von Emotionsnormen und ist gleichzeitig die Anwendung und Betätigung von Emotionsnormen. Sie entspricht einer Tautologie (Stenner, 2004), die durch den Verweis auf das ›Innerste‹ (Neuberger, 2002) enttautologisiert wird.

Die Thematisierung von Gefühlsnormen entwertet dagegen den Gefühlsausdruck (*als authentischer Ausdruck innerer Einstellung und als ›Signalfunktion‹*) und macht ihn zu einer Befolgung von Regeln. Durch Zwang oder Anreize verliert der Gefühlsausdruck seine Funktion, authentisch über die sinnliche Bewertung des Einzelnen und seine innere Einstellung zu informieren.

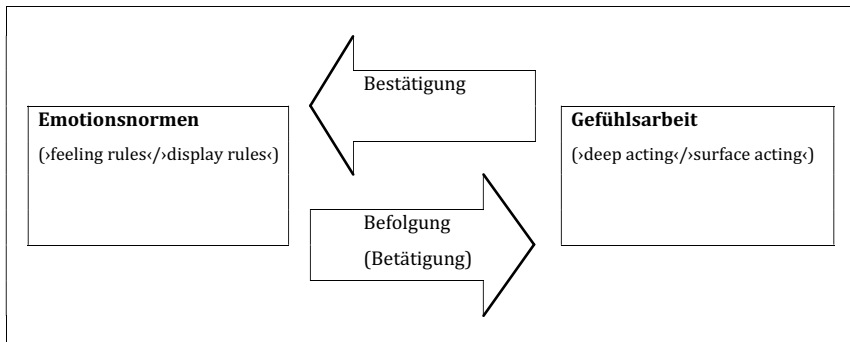


Abbildung: Wechselseitiger Verweis von Bestätigung von Emotionsnormen durch Gefühlsarbeit und Anwendung (Betätigung) von Emotionsnormen in der Gefühlsarbeit.

3.12.1.2 Gefühlsarbeit in Familienunternehmen

Familienunternehmen stellen einen Kontext dar, in dem verschiedene (widersprüchliche) Erwartungen gelten und mit widersprüchlichen Gefühlen einhergehen.

Gleichzeitig steht der moderierende Umgang mit den eigenen Gefühlen im Familienunternehmen im Mittelpunkt und gleicht dem *surface acting*, wenn es darum geht, Ärger zu unterdrücken und Sympathie auszudrücken (Collins et al., 2010, S. 10). Dabei wird die Existenz anderer und unpassender Gefühle nicht durch ein *deep acting* weg- oder undefiniert (Collins et al., 2010, S. 10), sondern psychisch miterlebt. Dies kann anhand des Falls gezeigt werden: Peter Thornton arbeitete im Unternehmen der Familie, in dem sein Vater alle Entscheidungen traf; diese Entscheidungen musste er als gegeben hinnehmen (Thornton, 2009) zitiert nach (Collins et al., 2010, S. 11). Er berichtet, dass seine eigene Arbeitsleistung unterschiedlich wahrgenommen wurde: Von den Mitarbeitern der Firma wurde er geliebt und von der eigenen Familie beschimpft; für die Mitarbeiter war er ein Held und für die Familie ein aggressiver Einzelkämpfer. Er erlebt den Tod seines Vaters schließlich als Befreiung (»relief«) (Collins et al., 2010, S. 11). Seinen Umgang mit den eigenen Gefühlen beschreibt er immer dann als *surface acting*, wenn er diese im Ausdruck modifizierte und im »Inneren« erlebte. Er stellt sich als jemand dar, der sich seiner eigenen Gefühle bewusst war und diese bewusst gegenüber den anderen und zugunsten einer familiären Harmonie verbarg. Dies war in seinen Augen bei den anderen Familienmitgliedern anders. Diese zeigten, aus seiner Sicht, keine Rücksicht auf die Familie, wurden dafür jedoch nicht sanktioniert (Thornton, 2009, S. 161), zitiert nach (Collins et al., 2010, S. 13). Er baut damit eine Kulisse für ein Drama auf, in der widersprüchliche Ansprüche an seine Entscheidungen herangetragen

wurden. Diese belasteten ihn, er konnte diese Belastung aber nicht zum Ausdruck bringen. Peter Thornton zeigt, wie er schwer er es hatte, zu Entscheidungen zu kommen, und wie er trotz der Verwicklungen und Verstrickungen Entscheidungen traf. Er beschreibt die Situation als kompliziert, hat sich aber trotz dieser ›schweren‹ Zeit nicht vom Familienunternehmen distanziert (Thornton, 2009, S. 277), zitiert nach (Collins et al., 2010, S. 13).

Die Rivalität zwischen den Verwandten erklärt, dass es für ihn selbst nicht leicht war, Entscheidungen zu treffen. Dies resultierte darin, dass er eine andere Person sein musste (Collins et al., 2010, S. 13). Das surface acting als Unterdrückung der eigenen Gefühle und Ansichten fungiert hier als Konfliktvermeidung. Folgt man der inneren Logik der Narration, so wäre ein Konflikt ausgebrochen, wenn Peter Thornton seine Ansichten und Emotionen nicht unter der Oberfläche gehalten hätte. Die anderen Verwandten werden als aggressiv und dogmatisch beschrieben (Collins et al., 2010, S. 13); sie bemerkten seine Anstrengungen nicht. Konflikte wurden als Gefahr für das Familienunternehmen wahrgenommen, die Peter Thornton um jeden Preis vermeiden wollte, da er mit dem Familienunternehmen so stark verbunden war (Thornton, 2009), zitiert nach (Collins et al., 2010, S. 13)).

3.12.1.3 Fazit

Gefühlsarbeit (»emotion labour«) spielt im Familienunternehmen eine Rolle (Collins et al., 2010, S. 15). Aus seiner Narration wird deutlich, dass Peter Thornton seinen Gefühlsausdruck kontrollieren musste, um den verschiedenen widersprüchlichen und paradoxen Anforderungen gerecht zu werden und keine Eskalation zu riskieren. Die Verantwortung für das Management der Gefühle lag bei ihm, während er seine Familie und besonders seinen Vater als rücksichtslos beschreibt. Er hatte nicht die Möglichkeit, sein Verhalten an einer ›klaren‹ Regel zu orientieren und sich gegenüber den Folgen seines Verhaltens auf die Stimmung innerhalb der Familie indifferent zu zeigen.

Die Konstruktion seiner starken Verbundenheit mit dem Familienunternehmen verbietet es dem Erzähler, die Situation eskalieren und es zu einem Konflikt kommen zu lassen. Er wählt die Möglichkeit, seine negativen Gefühle den anderen Verwandten gegenüber zu verbergen. Die Konfliktvermeidung wird damit im Modus des »surface acting« (Oberflächenhandelns) erzählt.

Darstellungen von Peter Thornton zeigen überwiegend dem Modus des surface actings. Er beschreibt und erklärt durch seine Erzählung, wie es zu bestimmten Entscheidungen kam, welche Handlungsalternativen im Verborgenen geblieben sind und wie er unter der (psychisch) verborgenen Prämisse der Konfliktvermeidung entschieden hat. Gegenüber dem Kontext geltender Emotionsnormen, väterlicher Erwartungen und familiärer Aggression beschreibt er sich als ohn-

mächtig. Er hatte jegliche Konfrontation und jeglichen Konflikt zu vermeiden. Die Konfliktvermeidung bestand im »conveying an idealised view of a harmonious family« (Collins et al., 2010, S. 15).

Ein deep acting kann an den Stellen erkannt werden, wo Peter Thornton bestimmte Erklärungen über sich selbst abgibt und seine Situation kognitiv rahmt und kommt einer Glaubensformel gleich, die eine Person über sich hat und sich selbst immer wieder sagt.

»I had no overwelming hobby to turn on. I had no yearning to go travelling round the world on a lengthy sabbatical. I simply wanted to work, to continue the activity that had given me so much personal satisfaction and a sense of achievement, with the opportunity to learn and develop, to work with good people and to help them to achieve their own goals.« (Thornton, 2009, S. 15), zitiert nach (Collins et al., 2010, S. 13)

»Deep acting« kann rekonstruiert werden, wenn Peter Thornton ontologische Terminologien betätigt. Er beschreibt die Verwandtschaft als ›starre Persönlichkeiten‹, die (tautologisch) so sind, wie sie sind und konstruiert in seiner Narration eine Alternativlosigkeit. Diese Form der Erzählung erlaubt es ihm, sich als jemanden darzustellen, der die Umstände passiv erleidet und weckt ein Gefühl der Machlosigkeit und unterdrückt seinen Impuls der Rebellion und des Protests. Diese Form erlaubt ihm, sich selbst in einem Kontext der Alternativlosigkeit darzustellen, in der er sich durch sein Verhalten – mit dem er die Situation verbessern will – paradoxerweise in eine schlimmere Situation bringt: Je mehr er sich der harmonischen Beziehung halber zurücknimmt und Konflikte durch die Unterdrückung und Überspielung eigener Gefühle vermeidet, desto mehr können sich die Brüder sprichwörtlich ›wie Elefanten im Porzellanladen‹ verhalten.⁵⁵ Peter Thornton beschreibt, wie er das Unternehmen und die Mitarbeiter gegenüber den Übergriffen der Familie schützen musste (Collins et al., 2010, S. 15).

Gefühlsarbeit im Familienunternehmen führte dazu, dass die Mitarbeiter stärker an das Unternehmen gebunden waren und sich wohlfühlten (Collins et al., 2010, S. 16). Je mehr Gefühlsarbeit die Mitarbeiter – *also die Moderation der eigenen Emotionen zur Aufrechterhaltung eines positiven emotionalen Klimas* – bei Peter Thornton beobachten, desto eher waren sie bereit, auch ihre Emotionen zu moderieren und sich im Sinne eines guten Arbeitsklimas zu enga-

55 »The ›brotherhood‹ did not seem to ›care‹ for each other in the way that the workforce was clearly ›cared for‹ by the ›brotherhood‹. The ›brotherhood‹ was not supportive or understanding of each other's weaknesses and faults in the way they were for their workforce. They were not forgiving of Peter's mistakes and errors in the same way they were forgiving of worker errors. Neither were they emotionally available for Peter when he had personal problems and troubles. Throughout the story we see that the workforce received superior treatment from the Thornton brothers and that this same treatment was not extended to Peter.« (Collins et al., 2010, S. 15)

gieren. Die Familiarität als Umgangsform und Rücksicht besteht insofern nicht bloß innerhalb der Familie, sondern steckt die Mitarbeiter an (Collins et al., 2010, S. 15).

3.12.1.4 Zusammenfassung

Labour of love (Collins et al., 2010)	
Kernsatz	»Emotional labour may have a positive influence on family firms to the extent that it may partially account for the superior performance of family business.« (Collins et al., 2010)
Hauptunterscheidungen und -begriffe	Basiert auf einer Unterscheidung der Gefühlsarbeit (Hochschild, 2006) zwischen: <ul style="list-style-type: none"> • Tiefenhandeln (deep acting: Gefühlsausdruck = Empfindung) und • Oberflächenhandeln (surface acting: Gefühlsausdruck ≠ Empfindung)
Bezugsprobleme	<ul style="list-style-type: none"> • In Familienunternehmen herrschen bestimmte Regeln des Gefühlsausdrucks. • Ausdrucksnormen erfordern den Umgang mit abweichenden Gefühlen bei sich selbst oder bei anderen. • Gefühlsarbeit im Familienunternehmen betrifft das Verbergen von Enttäuschung, Verletzung, Wut und das Zeigen von Sympathie. • Gefühlsarbeit ist in Familienunternehmen mit hohen persönlichen Kosten verbunden.

Tabelle: Kurzdarstellung – »Labour of love«.

3.12.2 Emotional messiness

»Emotional messiness is the result of a family member's or family members' contradictory emotions related to an emotionally charged situation or issue involving his/her own and others' multiple hybrid identities and/or the strength of psychological ownership and/or breach of psychological contracts. Such emotional messiness may have positive or negative outcomes [depending on] the concept of emotional intelligence (EI).« (Brundin u. Sharma, 2010, S. 10)

Emotional messiness bezeichnet einen Zustand des inneren Widerspruchs zwischen verschiedenen Gefühlen einer Person innerhalb von »emotional arenas«. Familienunternehmen können als »emotional arenas« bezeichnet werden, weil an eine Entscheidung oder an ein Verhalten einer Person gleichzeitig unterschiedliche Erwartungen gerichtet sind und dies zu widersprüchlichen Anforderungen an das Verhalten der Organisationsmitglieder führt (Brundin u. Sharma, 2010). Emotional messiness resultiert hier aus den Strukturmerkmalen

des Familienunternehmens, der als »hybrid identitiy« bezeichnet wird und aus den persönlichen Bindungen an den Besitz (»psychological ownership«) und den persönlichen Ansprüchen (»psychological contracts«) resultieren. Die Unternehmerfamilie muss dabei gleichzeitig verschiedene Identitäten verkörpern und verschiedenen Ansprüchen gerecht werden.

Die Organisationsform Familienunternehmen stellt keine einheitliche Identität, sondern eine »**hybrid identity**« (Albert u. Whetten, 1985) dar, an der die Beteiligten ihr Verhalten ausrichten können. Die Handlungen der Personen müssen sich an widersprechenden Erwartungen (Brunsson, 2006a) orientieren, sodass ein emotionales Durcheinander bei der Frage entstehen kann, wie man sich selbst verhält und welches das richtige und angemessene Verhalten ist. Diese strukturellen Widersprüche führen zu Situationen, in denen die Person innerhalb der Organisation aufgrund fehlender Strukturvorgaben in den Fokus gerät. Eine Möglichkeit, sich selbst hinter konsistente Regeln des richtigen Verhaltens zurückzuziehen, gibt es nicht.

Das **psychologische Eigentum** (»psychological ownership« (Pierce et al., 2001)) führt zu einer Vermengung von formalen Entscheidungsbefugnissen (die formal dazu berechtigen, über das Unternehmen zu verfügen und darüber zu entscheiden) und gefühltem Besitz. Im Konzept des »psychological ownership« können die persönlichen Ansprüche, über ein Unternehmen zu verfügen (»gefühlter Besitz«), und die formal gerechtfertigten Ansprüche (»formaler Besitz«) in Widerspruch geraten,⁵⁶ wenn der persönliche Anspruch nach Einfluss im Unternehmen (Besitzanspruch) die formalen Eigentumsrechte übersteigt. **Psychologische Kontrakte** (»psychological contracts« (Rousseau, 1995)) führen zu emotionalen Widersprüchen und Konflikten, wenn sie nicht wie psychisch erwartet eingehalten und also enttäuscht werden. Die Person hat das Gefühl, »falsch« erwartet zu haben oder dass vom vermeintlichen Vertragspartner falsche Hoffnungen gemacht wurden; er habe mit den Erwartungen oder Hoffnungen gerechnet und sie bewusst aufrechterhalten. Das Theorem des psychologischen Kontrakts geht davon aus, dass der Person die psychischen Kontrakte weniger in der Erwartungsbildung als nachträglich im Moment der Enttäuschung und des Widerspruchs bewusst werden.⁵⁷

Obwohl das Konzept der »emotional messiness« eine negative Konnotation enthält, sollte es jedoch nicht von vornherein negativ aufgefasst werden, da es mehr darum geht, einen emotional intelligenten Umgang mit diesen prinzipiell

56 Diese Form der psychischen Bindung an Objekte wird Kathexis genannt (Staubmann, 1995) (Parsons u. Shils, 2001) (Laplanche u. Pontalis, 2002).

57 Das »retrospective sensemaking« bei Karl Weick geht jedoch generell davon aus, dass »action is always just a tiny bit ahead of cognition« (Weick, 2001b, S. 57).

nicht zu vermeidenden strukturellen Widersprüchen zu finden («emotional intelligence» (Goleman, 1995)).

3.12.2.1 Familienunternehmen als »emotional arenas«

Brundin und Sharma gehen (Brundin u. Sharma, 2010) im Anschluss an Fineman davon aus, dass Familienunternehmen »emotional arenas« (Fineman, 2000, S. 1) sind. Den Grund dafür sehen sie in starken Bindungen der Familienmitglieder untereinander und an das Unternehmen. Emotional Messiness wird hier sowohl als Ressource für schwierige Zeiten als auch als Gefahrenquelle für Konflikte, Rivalitäten und Machtspiele angesehen (Brundin u. Sharma, 2010, S. 2).

Der Begriff der »emotional messiness« bezeichnet einen Zustand der sich widersprechenden Emotionen auf der Ebene der Familie, des Individuums und der Organisation (Brundin u. Sharma, 2010, S. 3). Brundin und Sharma unterscheiden für die Definition von Emotionen im Familienunternehmen zwischen »long term« und »short term emotions« (Brundin u. Sharma, 2010, S. 4). Zu den »short term emotions« zählen sie »joy, love, anger and sadness«. Zu den »long term emotions« gehören »loyalty, trust and alienation«. Familienunternehmen zeichnen sich dabei durch »genuine relations« (Brundin u. Sharma, 2010, S. 4) und durch »long term emotions« aus, die den »glue in human relations in work place settings« (Brundin u. Sharma, 2010, S. 4) ausmachen.

Brundin und Sharma führen ihre These, dass Familienunternehmen »emotional arenas« seien, auf verschiedene Erklärungen zurück. Sie erklären Familienunternehmen als »**hybrid identities**« (Albert u. Whetten, 1985), in denen sich gleichzeitig verschiedene und widersprüchliche Identitäten (Albert u. Whetten, 1985) und Selbstverständnisse (Fuchs, 2010) finden, die sich als Orientierungen im Handeln nicht voneinander trennen lassen. In diesem Sinne definieren Brundin und Sharma Familienunternehmen als »two different organizations in one – the family and the business« (Brundin u. Sharma, 2010, S. 2). Dieser Zustand »may lead to identity clashes and role conflicts with emotional off-prints« (Brundin u. Sharma, 2010, S. 2).

Die zweite Erklärung ist mit dem Theorem des »**psychological ownership**« von Pierce und Kollegen (Pierce et al., 2001) beschrieben. Es bezeichnet über den formalen Besitz der Familie an einem Unternehmen hinaus »strong feelings of being one with the business« (Brundin u. Sharma, 2010, S. 2) und erklärt die Art und Weise, wie eine Familie sich dem Unternehmen gegenüber »emotional« verbunden fühlt, die über den formalen Besitz (und über die formalen Rechte und Pflichten) hinausgeht und diese überzieht. Der Anspruch, über den »Besitz« zu verfügen, wird über die rechtlichen Möglichkeiten überzogen; *gleichzeitig*

wird erwartet, dass andere diese überzogenen Ansprüche berücksichtigen.⁵⁸ Der psychologische Besitz erklärt, dass die Familie gegenüber dem Unternehmen »pride and joy« empfindet, wie es zu »feelings of possessiveness with certain rights« kommen kann (Avey et al., 2009) und wie diese dann wiederum zu »emotional power plays« (Brundin u. Sharma, 2010, S. 2) führen können.

Die dritte Erklärung beruht darauf, dass in Familienunternehmen – *zwischen Familienangehörigen* – oftmals »psychological contracts« gelten. Nach Rousseau (Rousseau, 2004) bezeichnet dieses Theorem eine Form des Vertrags, der psychisch – als Erwartung ›in‹ einer Person – geschlossen wird und besteht. Dabei werden die Erwartungen nicht offen ausgesprochen, aber aus ihnen werden, wie bei einem Vertrag, verschiedene Ansprüche abgeleitet. Diese unausgesprochenen Erwartungen und die daraus abgeleiteten Ansprüche können sich zwischen den Personen unterscheiden (Brundin u. Sharma, 2010, S. 2).⁵⁹ Erwartungsbrüche können wie Vertragsbrüche »give rise to a lot of upset emotions and create emotional confusion« (Brundin u. Sharma, 2010, S. 2). Der Vertragsbruch eines »psychological contracts« stellt nicht nur den Vertrag selbst infrage, sondern gleichzeitig die Vertragspartner als Personen und die Beziehung (Hahn, 1988).⁶⁰

Nach Brundin und Sharma führen »hybrid identities«, »psychological ownership« und »psychological contracts« zu »contradictory emotions«, »emotional dissonance« und »emotional deviance« (Brundin u. Sharma, 2010, S. 2) sowie zu »emotional exhaustion« und »physical illness« (Brundin u. Sharma, 2010, S. 2). Diese persönlichen Folgen, die als »emotional messiness« (Brundin u. Sharma, 2010, S. 3) bezeichnet werden, prägen wiederum das »emotional climate of the firm« (Brundin u. Sharma, 2010, S. 2) und haben insofern »an effect on the organizational performance« (Brundin u. Sharma, 2010, S. 2).

Brundin und Sharma postulieren, dass »emotional messiness« negative Folgen für das Familienunternehmen haben kann und dass es darauf ankommt, den Zustand der »emotional messiness« in einem »emotional intelligent way« zu handhaben. »Emotional messiness« ist insofern weder gut noch schlecht (Brundin u. Sharma, 2010, S. 3). Es kommt vielmehr auf die Form an, wie die Emotion gehandhabt wird. Es kann für das Familienunternehmen positiv sein, wenn sie als Gelegenheit für den Ausdruck von »emotional intelligence« fun-

58 Siehe dazu den Begriff der Supererogation (Luhmann, 2009c, S. 55).

59 Die Unausgesprochenheit fungiert dabei als soziale Integration und trägt zur Konfliktvermeidung bei, gerade weil ihre konkreten Inhalte nicht getestet oder expliziert werden.

60 Brundin und Sharma illustrieren dies anhand der Geschichte einer Unternehmertochter, die davon ausging, dass sie das Familienunternehmen führen wird, und ihre Ausbildung und Karriere danach ausgerichtet hat. Sie erfährt später, dass ihr Vater diesen Plan niemals verfolgt hatte und im Gegenteil davon ausging, dass sie mit ihrer Rolle als Gesellschafterin zufrieden wäre (Brundin u. Sharma, 2010).

giert. Die »emotional intelligence« ist die Bedingung dafür, dass aus einem Zustand der »emotional messiness« ein positiver Effekt resultieren kann (Brundin u. Sharma, 2010, S. 3). Für die »emotional intelligence« ist Personenkenntnis für die Vorhersage von Betroffenheit relevant. Die Person und ihre potenzielle Betroffenheit wird zur Situation der Entscheidung und die Entscheidung innerhalb des Familienunternehmens wird von einer sachlichen Ebene auf die persönliche Ebene (Albrow, 1992) gebracht bzw. verschoben.

3.12.2.2 Hybrid identities

Brundin und Sharma sehen als Kennzeichen von Familienunternehmen die »hybrid identities« (Brundin u. Sharma, 2010, S. 4) (Albert u. Whetten, 1985) (Foreman u. Whetten, 2002). Aus diesen resultiert »emotional messiness«, da aus dieser Form der Identität nicht eine richtige Verhaltensweise abgeleitet werden kann. Brundin und Sharma illustrieren das Konzept der »hybrid identities« anhand der Beschreibung des Erlebens eines Familienunternehmers:

»The identity overlap causes him some emotional messiness. He experiences an identity clash – that with the career he himself had wanted and that of running the family business. [...] if his emotional intelligence level is low or medium, the situation will probably end up in an increased emotional messiness that will be hard to handle and with further negative consequences.« (Brundin u. Sharma, 2010, S. 13)

Albert und Whetten definieren Organisationen als »hybrid identities«, wenn sie sich an unterschiedlichen und gegensätzlichen Identitäten orientieren muss, die man »normalerweise« (Albert u. Whetten, 1985, S. 270) nicht miteinander bündeln würde. »Hybrid identities« kommen zustande, wenn unterschiedliche Organisationsformen (Familie und Unternehmen) als Subsysteme (neben Eigentum bzw. »ownership«) ein Familienunternehmen konstituieren. Die Familie wird dabei als »normative system« verstanden, in dem »a certain value system of traditions and altruism« (Brundin u. Sharma, 2010, S. 4) gilt. Gleichzeitig gilt im Familienunternehmen die Rationalität des Unternehmens als »utilitarian system«, das sich durch »profit maximation and the self interest« auszeichnet (Brundin u. Sharma, 2010, S. 4). Die »hybrid-identity organization« des Familienunternehmens integriert zwei widerstrebende und inkompatible Orientierungen in sich: eine Werteorientierung und eine Nutzenorientierung (Foreman u. Whetten, 2002, S. 621). Zum Problem werden »multiple and competing identities« (Foreman u. Whetten, 2002, S. 619), wenn sie sich nicht zu einem einheitlichen »set« zusammenfügen lassen und widersprüchliche Erwartungen an die Familie und Mitarbeiter richten. Damit ist auch die Identifikation mit »hybrid identities« – wie Familienunternehmen – für Personen schwer (Brundin

u. Sharma, 2010, S. 5), da kein fester und stabilisierter Identifikationspunkt vorliegt.

Welche Funktion hat die Identität für die Organisation? Organisationen bilden Identitäten aus, da sie nicht nur Kontexte (Regeln und Strukturen), sondern auch »Mitspieler, die für Kommunikation als Adressaten in Frage kommen, die antworten können« (Fuchs, 2010, S. 274) darstellen. Organisationen sind sozusagen nichtpsychische Akteure und kommunikative Adressen, denen ein Mitteilungshandeln zugerechnet werden kann (Fuchs, 2010, S. 270) (Fuchs, 1997). Adressen sind dabei soziale Strukturen der Kommunikation (Fuchs, 2010, S. 276), denen eigene Motive und eine Identität im Unterschied zu denen der Personen zugerechnet werden (Fuchs, 2010, S. 270). Jede Kommunikation – *und jedes Verhalten* – in einer Organisation kann insofern (potenziell) als Mitteilung gelesen werden – wenn beispielsweise eine Sekretärin in ihrem Büro raucht, kann dies nicht allein auf den Willen der Sekretärin zurückgeführt werden, sondern auch auf Entscheidungen in der Organisation, jene Handlung zu dulden oder zu begrüßen. Jede Handlung innerhalb der Organisation kann als Verweis darauf verstanden werden, was mit dem **organisationalen Selbst** vereinbar ist und was nicht (Fuchs, 2010, S. 273).

Die Beratungsliteratur rät, die Kommunikation der Organisation zu vereinheitlichen, z. B. durch »corporate design, corporate identity oder Transparenz« (Fuchs, 2010, S. 283 ff.). Damit wird das Problem der Multifunktionalität⁶¹ in die fehlerhafte Kommunikation in der Organisation verschoben (Luhmann, 2005b) und mit »unordentlicher Kommunikation« als Ursache ersetzt (bzw. supplementiert). Die Organisation hat dafür Sorge zu tragen, »einheitlich« zu kommunizieren (Zimmermann u. Herres, 2008).

3.12.2.3 Psychological contract

Der »psychological contract« erscheint als eine innerste Überzeugung bezüglich eines vermeintlichen Versprechens anderer, wie beispielsweise die Überzeugung bezüglich der eigenen Nachfolge: »I will be the daughter that takes over« (Brundin u. Sharma, 2010, S. 9). Familienunternehmen werden gemeinsam geteilte Überzeugungen und Glaubenssätze, wie z. B. gemeinsame Traditionen und Werte zugeschrieben, von denen ausgegangen wird, dass alle Familienmitglieder sie haben und ihr Verhalten nach diesen Prämissen ausrichten (Brundin u. Sharma, 2010, S. 9). Familienunternehmen werden übergreifende Überzeugungen und Glaubenssätze zugeschrieben, die als Kultur, »social contract« und

61 »Multifunktionale Institutionen tendieren zur Gefühlsbildung und setzen damit emotionale Selbstbewertungen an die Stelle einer rationalen Bilanzierung ihrer unübersehbar-diffusen positiven und negativen Folgen.« (Luhmann, 2008a, S. 317)

»taken-for-granted assumptions about family business« (Brundin u. Sharma, 2010, S. 9).

Der »psychological contract« lässt sich am ehesten an seinem Bruch oder der Enttäuschung erkennen. In der alltäglichen Kommunikation sind solche impliziten Erwartungen nicht ohne weiteres zu entdecken, da deren Erfüllung keiner gesonderten Beachtung bedarf.

3.12.2.4 Psychological ownership

Das Theorem des »psychological ownership« geht von der Annahme aus, dass Familienmitglieder das Familienunternehmen als ihren Besitz erleben. Der Besitz wird als »human condition« und »rooted in people« erklärt (Pierce et al., 2001, S. 299). Dabei können »feelings of ownership« Auswirkungen auf das Verhalten haben und wiederum Emotionen auslösen (Brundin u. Sharma, 2010, S. 6). Dies wird als Ressource des Familienunternehmens angesehen, da davon ausgegangen wird, dass Personen umso mehr auf diejenigen Dinge achten, die sie emotional besitzen (Avey et al., 2009). Über das formale Eigentum hinaus ist das Gefühl, etwas zu besitzen und einen Anspruch darauf zu haben, ein wesentlicher Teil der eigenen Identität (Brundin u. Sharma, 2010, S. 6) und befriedigt in diesem Sinne grundlegende menschliche Bedürfnisse (Pierce et al., 2001, S. 300) der Zugehörigkeit.⁶²

3.12.2.5 Emotional intelligence

Zu negativen Emotionen und Gefühlen kommt es, wenn es den Familienmitgliedern nicht gelingt, ihre eigenen Gefühle zu kontrollieren oder intelligent auf die aktuellen oder potenziellen Emotionen des anderen zu reagieren. Also nicht die Emotion oder das Gefühl ist (an sich) negativ oder positiv, sondern die Reaktion darauf (Brundin u. Sharma, 2010, S. 11). Emotionale Intelligenz wird als Vermögen (»capacity«) verstanden, Emotionen wahrzunehmen (»perceive«), zu identifizieren und mit ihnen umzugehen (»manage«). Sie wird als individuelle Fähigkeit und erlernbare Kompetenz zugeschrieben, eine negative emotionale Situation zu vermeiden oder diese zu lösen (Brundin u. Sharma, 2010, S. 11). Je geringer die emotionale Intelligenz eines Familienmitglieds ist, desto größer ist das Risiko, dass eine emotionale Situation oder ein emotionales Thema (»emotionally charged situation or issue«) sich negativ auf das Familienunternehmen auswirkt (Brundin u. Sharma, 2010, S. 11). Die unterschiedliche Verteilung von emotionaler Intelligenz in einem Familienunternehmen kann zu

⁶² Pierce und Kollegen nennen drei menschliche Bedürfnisse: »efficacy and effectance, self-identity, and having a place« (Pierce et al., 2001, S. 300).

»emotional disturbance, emotional outbursts, emotional dissonance or the like with negative consequences« führen (Brundin u. Sharma, 2010, S. 11).

Brundin und Sharma gehen davon aus, dass aus den zwischenmenschlichen Beziehungen der einzelnen Individuen ein »emotionales Klima« (Brundin u. Sharma, 2010, S. 11) (Turnipseed u. Turnipseed, 1992, S. 8) (Ashkanasy, 2003, S. 11) entsteht, das sich aus den Stimmungen der Beteiligten konstituiert (Brundin u. Sharma, 2010, S. 11). Im Familienunternehmen ist es also nicht unbedeutend, was auf der persönlichen Ebene passiert. Die Mitglieder können die persönliche Ebene nicht als »privat« ignorieren oder sich ihr gegenüber indifferent zeigen. Sie können sich nicht auf die professionelle Rolle zurückziehen und nur an der Aufgabe orientieren, sondern müssen sich auch an der persönlichen Betroffenheit (Markowitz, 1986) der anderen orientieren und potenzielle Gefühlslagen »emotional intelligent« berücksichtigen.

3.12.2.6 Zusammenfassung

Emotional messiness (Brundin u. Sharma, 2010)	
Kernsatz	»Emotional messiness is the result of a family member's or family members' contradictory emotions related to an emotionally charged situation or issue involving his/her own and others' multiple hybrid identities and/or the strength of psychological ownership and/or breach of psychological contracts. Such emotional messiness may have positive or negative outcomes [depending on] the concept of emotional intelligence (EI).« (Brundin u. Sharma, 2010)
Hauptunterscheidungen und -begriffe	<p>Basiert auf einer Unterscheidung zwischen</p> <ul style="list-style-type: none"> • hybrid identities (widersprüchliche Identitäten – <i>Familie, Unternehmen, Eigentum</i> – erschweren das Verhalten) • psychological contracts (implizite Erwartungen) • psychological ownership (sinnlicher Besitz, Besetzung, Kathexis) • emotional intelligence (Emotionen wahrnehmen, identifizieren und mit ihnen umgehen)
Bezugsprobleme	<ul style="list-style-type: none"> • Psychisch: innere Konflikte, Enttäuschungen, Kränkungen usw. • Sozial: Ausbrechen von emotionalen Konflikten, Streit usw.

Tabelle: Kurzdarstellung – »emotional messiness«.

3.12.3 Emotional value

»We define emotional value as that part of willingness to accept unexplained by the financial aspect of the ownership stake captured in the financial value of the firm and the present value of the private benefits of control, but that is subjectively valued by the owner in terms of endowed emotional benefits and costs related to the ownership stake.« (Zellweger u. Astrachan, 2008, S. 348)

Der emotionale Wert eines Unternehmens wird auf die Differenz zwischen (1) dem Preis, zu dem die Gesellschafter bereit sind, das Familienunternehmen zu veräußern (»willingness to accept«, WTA), und (2) dem Preis, den Interessenten in Anbetracht der Marktlage und anderer vergleichbarer Engagements bereit sind zu zahlen (»willingness to pay«, WTP), zurückgeführt. Der emotionale Wert bemisst sich im Sinne des Theorems an dieser Diskrepanz und dient gleichzeitig als deren Erklärung.

$$\text{Emotional Value} = \text{WTA} - \text{Financial Value} - \text{Private Benefits of Control}$$

Abbildung: Berechnung des »emotionale value« nach Zellweger und Astrachan (Zellweger u. Astrachan, 2008).

Es wird angenommen, dass derjenige, der einen Besitz veräußern möchte (**Verkäufer**), nur die Wahl hat, entweder auf eine Zahlungsbereitschaft (ein Angebot zu einem Preis) einzugehen oder nicht zu veräußern, während der **Käufer** darüber hinaus *hinsichtlich seines Bedürfnisses* unterschiedliche Angebote vergleichen und darunter auswählen kann. Der Preis ist für den Käufer nicht durch die individuellen Eigenschaften des Unternehmens bestimmt, sondern ergibt sich aus vergleichbaren Objekten (Angebote) auf dem Markt und der Zahlungsbereitschaft der anderen Marktteilnehmer (Preis). Der Marktpreis richtet sich nicht nach den finanziellen oder persönlichen Investitionen der Eigentümer oder Gesellschafter in ihr Unternehmen, auch wenn diese den emotionalen Wert in die Berechnung mit einbeziehen. Der angestrebte Verkaufspreis unterscheidet sich deswegen von dem Preis, der auf dem Markt erzielt werden kann, und hat insofern Einfluss auf die Veräußerung und generell auf die Veräußerbarkeit (»Marktfähigkeit« oder »Kommodifizierbarkeit«) von Familienunternehmen oder Teilen von ihnen.

Der »emotional value« kann sich für das Familienunternehmen als Nachteil erweisen, wenn unrentable Teile des Unternehmens oder das ganze Unternehmen veräußert werden müssen. Der »emotional value« eines Familienunternehmens kann paradoxerweise mit seiner Unrentabilität steigen. So konnte gezeigt werden, dass Eigentümer und Gesellschafter von Familienunternehmen

ihr Eigentum trotz des Rückgangs finanzieller Gewinne nicht aufgeben (Kets De Vries, 1993) (Duhaime u. Grant, 1984).

Aus einer nutzenorientierten Perspektive erscheint der »emotional value« als Abweichung, »Anomalie« oder »Paradoxie« (Esser, 1999, S. 295). Diese Abweichungen werden als »noneconomic psychic elements« bezeichnet und den Personenmerkmalen des Eigentümers (Zellweger u. Astrachan, 2008, S. 350) zugeschrieben.

3.12.3.1 Der emotionale Wert

Das Bezugsproblem des »emotional value« besteht in der Diskrepanz zwischen der Bewertung eines Familienunternehmens durch seine **Eigentümer** – *der Bereitschaft, einen Preis zu akzeptieren* (WTA) – und durch **Marktteilnehmer** – *der Bereitschaft, einen Preis zu zahlen* (WTP). »Emotional value« fungiert in der Erklärung als eine Residualkategorie (Zellweger u. Astrachan, 2008, S. 357), Restkategorie (»supplemental principle« (Elster, 1998) (Ortmann, 2001, S. 294)⁶³), die eine (Erklärungs-) Lücke (»gap« (Zellweger u. Astrachan, 2008, S. 347, 358)) ausfüllt zwischen dem gezahlten Preis und dem finanziellen Wert. Mit dem »emotional value« vergrößert sich jedoch nicht nur die Diskrepanz zwischen WTA und WTP, sondern auch die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen nicht verkauft wird.

Das Ziel ist, eine Erklärung und auch eine Vorhersagemöglichkeit für unternehmerisches Handeln für solche Konstellationen zu gewinnen, wo Theorien der Nutzenmaximierung ihre Vorhersage- und Erklärungskraft verlieren. Theorien der Nutzenmaximierung stehen vor empirischen Problemen, da »zahllose Abweichungen von den Axiomen und Annahmen der Nutzentheorie im wirklichen Verhalten der Menschen« (Esser, 1999, S. 301) einen Bedarf nach neuen Erklärungen erzeugen. Die Konzeption der »Besitztumseffekte« (Esser, 1999, S. 301) gehört zu den Artefakten von »Anomalien und Paradoxien« (Esser, 1999, S. 301) menschlichen Handelns, die durch die Annahme des »rationalen Handelns« entstehen.

3.12.3.2 »Endowment« und »Willingness to accept«

Die »endowment theory« geht davon aus, dass eine Person in ihrem Besitz befindliche Güter im Preis höher bewertet als Güter, die sich nicht in Ihrem Besitz befinden (Thaler, 1980) (Carmon u. Ariely, 2000, S. 361). Dieser Ansatz

63 Jon Elster kritisiert dieses Verständnis von Emotionen: »It is somewhat misleading [...] to assert that emotions are a ›supplemental‹ principle that ›fills the gap‹ between reflex-like behavior and fully rational action« (Elster, 1998, S. 60).

erklärt den »Effekt, dass Menschen gegen die Aufgabe von dem, was sie schon unter Kontrolle haben, eine starke Abneigung besitzen« (Esser, 1999, S. 311) (Shogren et al., 1994, S. 264). Der sogenannte Besitztumseffekt – *dabei wird der Preis für den Verkauf höher angesetzt als für den Kauf* – tritt ein, weil an das Gut eine innere Bindung ausgebildet wurde (Knetsch u. Sinden, 1984a) (Kahneman et al., 1990). Bei der Festsetzung des Verkaufspreises, stellt die emotionale Bindung zu dem Gut den entscheidenden Faktor dar (Carmon u. Ariely, 2000, S. 360).

Die Besitztumstheorie geht mit anderen Worten davon aus, dass Objekte (Güter), zu denen eine innere emotionale Bindung (»affect-rich items« (Zellweger u. Astrachan, 2008, S. 350)) besteht, höher bewertet werden als Objekte, zu denen eine schwache emotionale Bindung besteht (»affect-poor items« (Zellweger u. Astrachan, 2008, S. 350)). Insofern werden Güter mit einer stärkeren Bindung zu höheren Preisen veräußert als diejenigen, zu denen eine schwache Bindung besteht (Schultz-Kleine u. Menzel-Baker, 2004). Geht der emotionale Wert verloren, wird das Familienunternehmen nur noch unter finanziellen oder funktionalen Aspekten beschrieben (Belk, 1991). Es geht dann nur noch um den »functional use« (Zellweger u. Astrachan, 2008, S. 350).⁶⁴

In der Besitztumstheorie sind nicht nur die Vorteile und Gewinne des Besitzes zu berücksichtigen, sondern auch die Kosten und der Aufwand, die mit dem Besitz in Verbindung stehen (Knez et al., 1985). Die emotionale Bewertung des Eigentums umfasst nicht nur den persönlichen Nutzen, der sich durch das Eigentum ergibt, sondern auch die persönlichen Kosten (Zellweger u. Astrachan, 2008, S. 350). Die Wahrnehmung des Nutzens bzw. der Kosten und deren Definition (als Nutzen oder Kosten) erfolgt idiosynkratisch. In diesem Sinne »individual rationality« und »market rationality« unterscheiden (Knez et al., 1985). Hier spricht man dann von »individual value« (Knez et al., 1985, S. 397) oder von »individual preferences« (Knetsch u. Sinden, 1984b, S. 509) als Werten, die von Person zu Person in der Bewertung – *für den einen ist es ein Nutzen und für den anderen sind es Kosten* – und in der eingeschätzten Höhe – *für den einen wird es als Anstrengung und für den anderen als Leichtigkeit erlebt* – unterschiedlich definiert werden.

64 Belk spricht von »desire« (Belk et al., 2003) wenn das Eigentum den »utilitarian status« (Belk, 1991) transzendiert. Er unterscheidet zwischen verschiedenen Bedeutungen, die das Eigentum erhalten kann: »(1) parts of self (cosmetics, jewelry, clothing); (2) extensions of self (home, vehicle, pets); (3) objects of magic, science, and religion (icons, talismans, drugs); (4) memory laden objects (gifts, heirlooms); and (5) rare and mysterious possessions (treasure, relics of famous people).« (Belk, 1991, S. 17).

3.12.3.3 Substitutionseffekt und Besitztumseffekt

Der Substitutionseffekt resultiert wie der Besitztumseffekt in einer Höherbewertung, begründet diese jedoch mit der Austauschbarkeit. Ist ein Gut leicht austauschbar, so liegt eine Substitutionselastizität vor.

Die Differenz von WTA und WTP ist auch nach Shogren und Kollegen von der Existenz von Substitutionen bzw. von der Substituierbarkeit des zu veräußernden Gutes abhängig (Shogren et al., 1994) (Hanemann, 1991, S. 635) (Carmon u. Ariely, 2000, S. 369). Sie unterscheiden unterschiedliche Grade der Substituierbarkeit. Shogren spricht von »perfect substitutability« (Shogren et al., 1994, S. 256), wenn verschiedene Substitute vollkommen äquivalent (und wechselseitig ersetzbar) sind. Die Vermutung ist, »when the good has an imperfect substitute, a value divergence will exist and will expand as the degree of substitution decreases« (Shogren et al., 1994, S. 255). Perfekte Substituierbarkeit setzt voraus, dass ein Gut (Objekt) oder eine Leistung auf eine bzw. wenige Funktionen reduziert werden kann und nicht gleichzeitig verschiedene Funktionen untrennbar gebündelt erfüllt. Andere Funktionen müssen den Besitzenden indifferent sein.

Die Substituierbarkeit einer Ware referiert damit auf die Charakteristik (die intrinsischen Werte) und die Wesenseigenschaften eines bestimmten (partikularen) Objekts für einen Besitzer und hängt nach Hanemann von der Elastizität (»elasticity«) seines Bedürfnisses ab (»substitution elasticities« (Hanemann, 1991, S. 641)). Substitutionselastizität liegt vor, wenn viele verschiedene Möglichkeiten der Substitution bei der Zweckerfüllung (»usability function«) zur Verfügung stehen. Mit anderen Worten steigt die Substitutionselastizität mit der Menge an Möglichkeiten, auf die ein System zurückgreifen kann, um einen bestimmten Zweck zu erfüllen und Bedürfnisse zu befriedigen. Substituierbarkeit ermöglicht einem System die Vergleichbarkeit unterschiedlicher Lösungen für Probleme oder Mittel zur Zweckerfüllung. Dies bringt **Rationalitätsgewinne** (Luhmann, 1999b, S. 101) Veränderbarkeit und Auswechselbarkeit (Kühl, 2011a, S. 41) mit sich. In Organisationen wird Substituierbarkeit z. B. durch Stellen (und Stellenbeschreibungen) erreicht, die bestimmte Funktionen festlegen und persönliche Qualitäten unbestimmt lassen. Unpersönlichkeit führt zu mehr Elastizität und Substituierbarkeit, da die Stellenbesetzung nicht an Personen gebunden wird. Die Stellenbeschreibung richtet sich in diesem Sinne nach festgelegten (formalisierten) funktionalen Erfordernissen und nicht nach Personeneigenschaften. Andere Notwendigkeiten werden für die Erfüllung bestimmter Aufgaben bzw. Funktionen differenziert negiert (Lehmann, 2007) (Luhmann, 1982, S. 48).

3.12.3.4 Emotionales Bewerten

Emotionale Bewertung wird nicht generell als Höherbewertung verstanden, sondern als eine Prämisse der Bewertung. Die emotionale Bewertung stellt eine Orientierung der Bewertung und nicht deren Höhe dar. Eine positive emotionale Bindung an das Unternehmen verzögert den Verkauf, macht ihn unmöglich und lässt den Preis, zu dem ein Eigentümer dem Kauf zustimmt, höher werden. Eine negative emotionale Bewertung des Unternehmens führt allerdings ebenso wie hohe emotionale Kosten auch zu einer Höherbewertung des Eigentums (»escalation of commitment«), da die »costs of future regret« auf den Preis aufgeschlagen werden. Das mögliche Bedauern (»future regret«) wird im Verkaufspreis berücksichtigt – *als ob das Bedauern sich durch Bezahlung abkühlen könnte* – sodass der Käufer das Gefühl des Bedauerns beim Verkäufer mitkauft (Zellweger u. Astrachan, 2008, S. 351). Mit steigenden emotionalen Kosten nimmt die Bereitschaft, das Familienunternehmen zu veräußern, nicht zu; auch sinkt der akzeptierte Preis nicht, sondern eskaliert (Staw, 1997), da die »exit costs« (Zellweger u. Astrachan, 2008, S. 354) mit wachsenden Engagement und Einsatz steigen. Die »sunk costs«, die bereits getätigten Anstrengungen, und der persönliche Einsatz steigen; je mehr investiert wurde, desto teurer wird der Austritt oder die Kündigung. Diese »sunk costs« sind irreversibel und lassen sich nicht mehr durch den Verkaufspreis refinanzieren. Dies ist im Bereich des persönlichen Engagements in die Organisation besonders evident. Die persönlichen Kosten können oftmals nicht verrechnet (eingerechnet) werden.⁶⁵ Sie sind in der Organisation gebunden und können nicht mehr für andere Zwecke zur Verfügung stehen (Kühl, 2011a, S. 60) (Elster, 1993, S. 185) (Arrow, 1974, S. 7). Der persönliche Einsatz in eine Organisation kann steigen bzw. eskalieren (Brockner, 1992), wenn der Erfolg einer Handlung ausbleibt.⁶⁶

Diese sogenannten »sunk cost effects« (Arkes u. Ayton, 1999) beeinflussen nicht nur den Verkauf und die Auspreisung des Unternehmens, sondern die Schließung von unprofitablen Unternehmensteilen. Nach Zellweger und Astrachan existiert ein Schwellenwert, an dem der persönliche Einsatz den Preis des Unternehmens nicht mehr steigen, sondern fallen lässt (Zellweger u. Astrachan, 2008, S. 354). Die Frage ist, ab welchem Schwellenwert der persönliche Einsatz und die »sunk costs« den emotionalen Wert nicht mehr nach oben treiben,

65 Der Begriff der »sunk costs« beschreibt in der Pfadabhängigkeitstheorie »Verrigelungseffekte« (Ortmann, 2008, S. 127) und erklärt, wie es dazu kommt, dass trotz steigender Verluste eine Arbeitsform (bzw. Organisationsform) beibehalten wird. Aus diesem Grund werden die Folgen auch als »maladaptive economic behavior« bezeichnet (Arkes u. Ayton, 1999) (Arkes u. Blumer, 1985).

66 Die Eskalation (Rückkopplung) des »mehr desselben« (Watzlawick et al., 1974, S. 51 ff.) besteht in der Paradoxie, sich durch die Anstrengung, nicht verschwenderisch zu handeln, verschwenderisch zu handeln.

sondern dazu führen, dass der Eigentümer oder die Gesellschafter die Ablösung oder Trennung vom Unternehmen anzeigen (Zellweger u. Astrachan, 2008, S. 353).

3.12.3.5 Possession attachment

»Possession attachment« bezeichnet die Funktion, die ein Besitztum (Eigentum) für die Selbstdefinition und Identität einer Person hat. Der Besitz wird dabei subjektiv und weniger formal definiert. Das Selbstkonzept wird durch das bestimmt, was eine Person (bzw. ein Selbst) besitzt, und schafft ein Bedürfnis (Verlangen, Begehren) nach diesem Besitztum, das es zur Aufrechterhaltung seiner Selbstdefinition und zur Plausibilisierung braucht (Tuan, 1980, S. 472).

Die Person in der Moderne kann ihre Selbstdefinition nicht mehr nur von der Geburt her definieren und von daher als selbstverständlich behandeln (Luhmann, 2008b).⁶⁷ Sie bindet sich mit ihrer Selbstdefinition auch an ihren Besitz. Dadurch entsteht der Eindruck, dass das Selbst des Eigentümers (bzw. der Gesellschafter) mit dem Familienunternehmen verschmilzt (Zellweger u. Astrachan, 2008, S. 349). Eigentümer und Gesellschafter können sich in diesem Sinne erwartungsgemäß nur schwer distanzieren und ihren Bezug zum Unternehmen als eine Rolle oder einen Job verstehen (Zellweger u. Astrachan, 2008, S. 349).

3.12.3.6 Marketability

Für Eigentümer und Gesellschafter, die im Unternehmen operativ involviert sind, ist das Unternehmen »decommodified« (Zellweger u. Astrachan, 2008, S. 353) (Elwert, 1987). Dies bedeutet, dass der Wert des Unternehmens nicht am Marktwert ermittelt wird und das Unternehmen nicht kommerzialisierbar ist (»marketability« (Zellweger u. Astrachan, 2008, S. 356)) (Carmon u. Ariely, 2000, S. 369). Der »emotional value«, mit dem Eigentümer oder Gesellschafter den Wert ihres Unternehmens bestimmen, ist mit dem Wert, der in einer Marktorientierung gerechtfertigt wird, nicht kompatibel. Der »emotional value« ist nicht marktfähig bzw. »not tradable on liquid markets« (Zellweger u. Astrachan, 2008, S. 356). Diese persönliche Bewertung zeichnet aus, dass es sich bei dem Objekt um kein »ordinary market good« (Horowitz u. Mcconnell, 2002, S. 427) handelt.⁶⁸

Dem Eigentümer oder Gesellschafter wird zugeschrieben, dass er das Gefühl

67 Parsons unterscheidet hier zwischen »Achievment« und »Ascription« und zwischen »Performance« und »Quality« (Parsons, 1953, S. 622).

68 Für die Bestimmung des WTA muss man die Person und ihre persönlichen Bindungen kennen. Für die Bestimmung des WTP muss man den Markt kennen.

des Bedauerns (»feeling of regret« (Zellweger u. Astrachan, 2008, S. 351) (Knetsch u. Sinden, 1984a, S. 517)) vermeiden möchte. Knetsch und Sinden sehen in dem Verkäufer eine Motivation, sich selbst »against a feeling of regret« (Knetsch u. Sinden, 1984a, S. 517), »post negotiation regret« (Tsiros, 1998), »ex-post regret« (Gärtner u. Schmutzler, 2009) bzw. »post decisional regret« (Festinger u. Walster, 1964) zu schützen. Der Eigentümer erwartet, dass der Verkauf bedauert werden könnte, und rechnet das mögliche nachträgliche Bedauern in der Hoffnung nach Zufriedenheit (Elster, 1998, S. 64) in den Verkaufspreis ein.

3.12.3.7 Kulturelle Unterschiede in der Bedeutung

Die Bedeutung des Eigentums ist nicht nur auf die Person zurückzuführen, sondern wird auch kulturellen Faktoren zugeschrieben. So fanden Watson und Kollegen zwei kulturelle Formen des Besitzes: »value possessions for interpersonal and financial reasons« und »value possessions for utilitarian, appearance-related and ownership and control reasons« (Watson et al., 2002, S. 10).

Die Kultur kann die persönliche Bedeutung überformen (Zellweger u. Astrachan, 2008, S. 356) und die innere Bindung (»attachment«) zum Familienunternehmen beeinflussen (Sharma u. Manikutty, 2005). Als wesentliche kulturelle Unterscheidung nehmen Zellweger und Astrachan den Unterschied zwischen Individualismus und Kollektivismus in Anlehnung an Hofstede (Hofstede, 2001) an. In individualistischen Kulturen ist die Orientierung an eigenen Vorlieben und Einstellungen akzeptabel, in kollektivistischen gilt die Orientierung an der Gemeinschaft als achtenswert, eine persönliche Orientierung an den eigenen Interessen würde hier missbilligt (bzw. persönlich missachtet). Entscheidungen werden demzufolge im Rahmen kollektivistischer Werte nicht nur anders getroffen, sondern auch anders mitgeteilt. In der kollektivistischen bzw. Gemeinschaftsorientierung ist im Gegensatz zur individualistischen bzw. Selbstorientierung der Zeithorizont langfristig ausgelegt (Zellweger u. Astrachan, 2008) (Gómez-Mejía et al., 2001, S. 83) Außerdem wird der Nutzen je nach Orientierung der Präferenzen unterschiedlich (in unterschiedlichen Modalitäten) ausgedrückt (Tagiuri u. Davis, 1992, S. 55) (Schulze et al., 2001, S. 102).

3.12.3.8 Zusammenfassung

Emotional value (Zellweger u. Astrachan, 2008)	
Kernsatz	»We define emotional value as that part of willingness to accept unexplained by the financial aspect of the ownership stake captured in the financial value of the firm and the present value of the private benefits of control, but that is subjectively valued by the owner in terms of endowed emotional benefits and costs related to the ownership stake.« (Zellweger u. Astrachan, 2008)
Haupt- unterscheidungen und -begriffe	Basiert auf einer Unterscheidung zwischen <ul style="list-style-type: none"> • willingness to pay a price (WTP) • willingness to accept a price (WTA)
Bezugsprobleme	<ul style="list-style-type: none"> • Die Erklärung der Lücke zwischen WTA und WTP. • Die Veräußerung des Besitzes (WTA) geht mit einem höheren Preis einher als der Preis, den man zu zahlen bereit ist, wenn man ein Gut erwerben will (WTP). (Besitztumseffekt) • Je weniger ein Gut durch andere Güter austauschbar ist, desto höher ist der verlangte Preis (WTA). (Substitutionseffekt) • Als Erklärung dieser Lücke (WTA-WTP) fungiert das Konzept der emotionalen Bewertung. (emotional benefits und emotional costs)

Tabelle: Kurzdarstellung – »Emotional Value«.

3.12.4 Socioemotional wealth

»By socioemotional wealth we refer to non-financial aspects of the firm that meet the family's affective needs, such as identity, the ability to exercise family influence, and the perpetuation of the family dynasty.« (Gómez-Mejía et al., 2007, S. 106)

Familienunternehmen orientieren sich in ihren Entscheidungen nicht an rationalen, sondern an der Erhaltung des »socioemotional wealth« als Referenzpunkt (Gómez-Mejía et al., 2007, S. 107). Nicht finanzielle Prämissen stehen an erster Stelle. Dessen Erhalt prägt das Risikoverhalten des Unternehmens. Während in anderen Organisationen die Gewinnmaximierung im Vordergrund steht, geht es in Familienunternehmen um den Erhalt des Unternehmens als Familienbesitz. Dementsprechend unterscheiden sich hier die Definitionen für Erfolg (Erhalt vs. Gewinn, Investition und Amortisierung). Unter der Beachtung des Referenzpunkts (als Prämisse des Verhaltens) sind die Entscheidungen des Familienunternehmens als rational anzusehen. Familienunternehmen stellen keine irrationale Form der Unternehmensführung dar. Sie orientieren sich an anderen Kriterien und bewerten das Unternehmen anders, da sie neben den finanziellen Ausschüttungen auch über emotionale Werte verfügen, die nicht auswechselbar oder vergleichbar also einzigartig sind (Baecker, 2001, S. 92). Familienunterneh-

men entscheiden ebenso rational wie Nichtfamilienunternehmen, orientieren sich aber an anderen Referenzpunkten. Das Risikoverhalten richtet sich an den beiden Referenzpunkten: »financial« und »socioemotional« (Gómez-Mejía et al., 2007) aus. Die Unterschiede zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen können nicht erklärt werden, ohne dass die impliziten Annahmen nutzenorientierten ökonomischen Entscheidens und der »human assumptions prevailing in family businesses« (Corbetta u. Salvato, 2004, S. 356) (Davis et al., 1997, S. 20) reflektiert werden (Gómez-Mejía et al., 2007, S. 131).

Dieser Referenzpunkt hängt von den innersten Bedürfnisse der Familienmitglieder ab, die durch das Eigentum an einem Familienunternehmen und dessen Management befriedigt werden: Identitätsstiftung, Ausübung von Einfluss und Aufrechterhaltung der Familiendynastie (Gómez-Mejía et al., 2007, S. 107). Familienunternehmen sind als Folge daraus bereit, für die Wahrung dieser Werte einen hohen finanziellen Preis zu zahlen und unternehmerische Risiken einzugehen (»performance hazard« und »venturing risk« (Gómez-Mejía et al., 2007, S. 107f.)). Familienunternehmen erscheinen dadurch risikoaverser und zugleich risikofreudiger als Nichtfamilienunternehmen (also Unternehmen, die sich im Streubesitz befinden) (Gómez-Mejía et al., 2007, S. 106).

3.12.4.1 Definition von »socioemotional wealth«

Die Identifikation mit dem Familienunternehmen ist ein wesentlicher Faktor des »socioemotional wealth« (Gómez-Mejía et al., 2007, S. 108). Dieser Aspekt steht außerhalb der »purposeful organizational activities« (Gómez-Mejía et al., 2007, S. 108). Diese Identifikation kann nicht bezweckt werden und entwickelt sich als Selbstkonzept über lange Zeit. Sie »represents a key goal in and of itself« (Gómez-Mejía et al., 2007, S. 108) und ist gleichzeitig Mittel und Zweck. Der »socioemotional wealth« ist das Ergebnis einer starken Identifikation mit dem Unternehmen und selbst auch Ziel dieser Identifikation.

Für Gómez-Mejía und Kollegen ist die Bindung an das Unternehmen am höchsten, wenn das Unternehmen sowohl im Besitz der Gründerfamilie ist als auch von ihr gemanagt (geführt) wird. Der »socioemotional wealth« schwächt sich in den folgenden Generationen ab (Gómez-Mejía et al., 2007, S. 109). Mit der Generationsfolge, dem sogenannten »family stage« (Gómez-Mejía et al., 2007, S. 109), schwindet die Bindung an das Familienunternehmen und auch die Identifikation und die Einsatzbereitschaft der Familie für das Familienunternehmen. Aus diesen Annahmen schließen Gómez-Mejía und Kollegen, dass der »socioemotional wealth« in den folgenden Generationen keine Orientierungsfunktion mehr hat, und unterscheiden zwischen (A) einer »controlling family owned firm«, (B) »sibling partnership« und (C) »cousins consortium« (Gómez-

Mejía et al., 2007, S. 109) (Gersick et al., 1999, S. 287) (Ward u. Winstanley, 2003, S. 109).

3.12.4.2 Risikowahrnehmung in Familienunternehmen

Das Verhalten von Familienunternehmen ist dadurch bedingt, dass bestimmte Risiken nicht gesehen, nicht thematisiert oder heruntergespielt werden. Diese aktive bzw. handelnde Negation im Erleben (Simon, 2002a) bzw. »denial« (Gómez-Mejía et al., 2007, S. 115) hat die Funktion der Konstruktion eines Weltbildes, an dem man sich orientieren kann. Diese abweichende Form der Risikowahrnehmung – *selektives Erleben* – kann im Lichte der Rationalität als Anomalie oder Pathologie angesehen werden (March u. Shapira, 1987, S. 1406f.) und bedingt die andere Risikoeinschätzung. Familienunternehmen tendieren dazu, finanzielle Verluste herunterzuspielen bzw. zu dethematisieren. Sie tendieren »to mitigate that loss« (Gómez-Mejía et al., 2007, S. 129) und bei sinkenden Umsätzen das Familienunternehmen nicht zu veräußern, sondern zur Investition und Wahrung (Erhalt) des Familienunternehmens bereit zu sein. Familienunternehmen nehmen damit ein höheres Risiko in Kauf. Die Risikowahrnehmung – *das Verstehen von etwas als risikoreich* – hängt von dem Rahmen ab, in dem die Beobachtung gestellt wird (Gómez-Mejía et al., 2007, S. 111). Risiko ist nicht ein objektiver Umstand, sondern eine beobachterabhängige Beschreibung.

Familienunternehmen sind in Bezug auf die **Erhaltung der Kontrolle der Familie über das Unternehmen** eher bereit, risikoreiche Entscheidungen zu treffen und durch geringe Umsätze (»below-targeted performance« (Gómez-Mejía et al., 2007)) das Unternehmen zu gefährden, als eine demgegenüber risikoärmere Entscheidung zu treffen. Die Alternative der Abgabe der Kontrolle über das Familienunternehmen wird nicht in Betracht gezogen, da dies ein Verlust des »socioemotional wealth« bedeutete, dessen Wahrung im Vordergrund steht und nach dem sich die Risikoeinschätzung ausrichtet (Gómez-Mejía et al., 2007).

3.12.4.3 Risiko

Risiko wird hier in Anlehnung an das Konzept der »environmental turbulence« definiert (Bloom u. Milkovich, 1998, S. 283). Operationalisiert wird das Risiko mit Unsicherheit über die zukünftigen Gewinne des Unternehmens (Bloom u. Milkovich, 1998, S. 285) und mit Schwankung in den Gewinnen (Bloom u. Milkovich, 1998, S. 285). Das Risiko in Familienunternehmen ist dann besonders hoch, wenn »family principals have most of their wealth tied to one company and cannot easily diversify their portfolio« (Gómez-Mejía et al., 2007, S. 111). In diesen Fällen sind die Eigentümer oder Gesellschafter vom Familienunternehmen besonders ab-

hängig und werden bei Umsatzeinbrüchen besonders empfindlich getroffen. Gómez-Mejía und Kollegen vermuten, dass die Eigentümer und Gesellschafter risikoreiche Entscheidungen vermeiden möchten, da ein Scheitern gleich das gesamte Eigentum betrifft (Gómez-Mejía et al., 2007, S. 111). **Risikoaversion** wird als ein Kalkül beschrieben (Nassehi, 2003) und vermutet, dass es besonders risikofreudige und risikoaverse Personen gibt, die sich unterschiedlich auf Geschäfte mit »a random variable with a high variance« (Arrow, 1974, S. 1) einlassen. Das Eingehen von Geschäften mit stark schwankenden Ergebnissen oder mit Ergebnissen, die den Totalausfall bedeuten können, wird mit unterschiedlichen Einstellungen zum Risiko erklärt (Arrow, 1974, S. 1).

Der Begriff des Risikos ist an die Entscheidung gebunden (Baecker, 1988a, S. 12ff.) (Luhmann, 1991b). Als Risiko wird eine Ungewissheit immer dann bezeichnet, wenn eine Entscheidung getroffen werden muss (Baecker, 1988a, S. 12). Wird eine Enttäuschung nicht mit einer Entscheidung in Verbindung gebracht, so liegen Gefahren oder Unfälle vor. Gefahren und Unfälle sind mögliche und unvermeidbare Ereignisse, die ohne direktes Zutun einer Person zustoßen und die sie erleidet. Eine Gefahr oder ein Unfall werden zum Risiko, wenn sie als Folge einer Entscheidung auftreten und dieser Entscheidung zugerechnet werden müssen (Baecker, 1988a, S. 131).⁶⁹ Der wesentliche Punkt ist dabei, dass Risiko nicht mit Ungewissheit gleichzusetzen (Baecker, 1988a, S. 33). Dies gilt für alle Entscheidungen, wäre also zu allgemein und würde zu viel beinhalten. Es würde die Verantwortung des Einzelnen für sein Verhalten überlasten. Es geht um bestimmte Ungewissheit, durch Entscheidungen Möglichkeiten erst hervorzubringen, die einen Schaden zufügen könnten. Der Begriff des Risikos bezeichnet insofern das Eintreten von Enttäuschungen aufgrund von Entscheidungen.

69 »Ein Risiko entsteht ja erst daraus, daß man sich entscheidet und dann den Folgen seiner Entscheidung ausgeliefert ist, ohne anders mit neuen Entscheidungen reagieren zu können.« (Baecker, 1988a, S. 131)

3.12.4.4 Zusammenfassung

Socioemotional wealth (Gómez-Mejía et al., 2007)	
Kernsatz	»By socioemotional wealth we refer to non-financial aspects of the firm that meet the family's affective needs, such as identity, the ability to exercise family influence, and the perpetuation of the family dynasty.« (Gómez-Mejía et al., 2007)
Haupt- unterscheidungen und -begriffe	Basiert auf einer Unterscheidung von Anreizen, ein Risiko einzugehen: <ul style="list-style-type: none"> • financial benefits • die Erlangung von Kontrolle (Entscheidungskompetenzen) über das Unternehmen: socioemotional wealth
Bezugsprobleme	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen mit starkem Familieneinfluss sind risikofreudig und risikoavers zugleich. • Wahrung der Kontrolle bedeutet gleichzeitig Gefährdung des Familienunternehmens.

Tabelle: Kurzdarstellung – »socioemotional wealth«.

3.12.5 Affective commitment

»The affective component of organizational commitment, proposed by the model, refers to employees' emotional attachment to, identification with, and involvement in, the organization. The continuance component refers to commitment based on the costs that employees associate with leaving the organization. Finally, the normative component refers to employees' feelings of obligation to remain with the organization.« (Allen u. Meyer, 1990, S. 1)

»Employees with strong affective commitment remain because they want to, those with strong continuance commitment because they need to, and those with strong normative commitment because they feel they ought to do so.« (Allen u. Meyer, 1990, S. 3)

In Familienunternehmen ist das »affective commitment« besonders stark ausgeprägt (Sharma u. Irving, 2002). Dieser Typus der Selbstbindung führt zu einer Bereitschaft, sich über die formellen Vereinbarungen (»normative commitment«) und über die finanziellen Anreize (»continuance commitment«) hinaus für die Organisation verantwortlich zu zeigen (Meyer u. Allen, 1991) (Meyer u. Herscovitch, 2001). Das »affective commitment« motiviert Personen aus ihren innersten Überzeugungen heraus (intrinsisch) zu Leistungen, die über den vereinbarten Rahmen und über die Vergütung hinausgehen. Das »affective commitment« wird generell als wünschenswerte Eigenschaft (bzw. Einstellung) von Organisationsmitgliedern betrachtet (Mcelroy, 2001, S. 328). Der emotionalen Bindung wird zugeschrieben, dass in Familienunternehmen die Einhaltung von Regeln und Normen weniger stark kontrolliert (und incentiviert)

werden muss, weil der Einzelne den Beitrag aus sich selbst heraus leistet (Allen u. Meyer, 1990, S. 2). Das »**continuance commitment**« bezeichnet dagegen Anreize, in der Organisation zu verbleiben, und bewertet (1) die Kosten, die Mitgliedschaft zur Organisation aufzukündigen, (2) den aktuellen finanziellen Gewinn (Ertrag) innerhalb dieser Organisation und (3) mögliche Gewinne (Erträge) in anderen Organisationen. Liegt der Ertrag über dem Aufwand, so ist ein Verbleib in der Organisation rational. Das »**normative commitment**« motiviert wie das »*affective commitment*« zu nicht vergüteten Leistungen. Diese Leistungen werden jedoch anders als beim »*affective commitment*« nicht aufgrund der emotionalen Bindung an das Unternehmen, sondern aufgrund der formellen und informellen Geltung von Werten und Normen erbracht. Getan wird nicht, was gut für das Überleben des Unternehmens ist, sondern was mit Verträgen und sanktionierbaren Normen und Werten konform ist.

Der allgemeine (Ober-) Begriff des »organizational commitment« (Mowday et al., 1979, S. 226) bezeichnet das Gegenteil der passiven Loyalität (Mowday et al., 1979, S. 226) zur Organisation und der bloßen Aufgabenerfüllung (bzw. der Erfüllung der formal vereinbarten Aufgaben). Er steht für eine **aktive Bereitschaft**, persönlich zum Wohlergehen (»the organization's well being«) der Organisation beizutragen. Die konkrete Aufgabenerfüllung kann im Gegensatz zur **Beitragsbereitschaft** formalisiert, sanktioniert, vereinbart und gemessen werden, indem der Sollzustand mit dem Istzustand verglichen wird. Zustände und Bereitschaften (*in denen Personen arbeiten sollen*) sind schwerer nachzuweisen als Zuständigkeiten und Verantwortungen (*die Personen erfüllen sollen*). Die Beitragsbereitschaft ist schwieriger zu vereinbaren und zu messen, da sie nicht nur die durch die Organisationsmitgliedschaft vereinbarten Ziele umfasst, sondern auch auf die Person und deren persönliche und innerste Ziele verweist, die nicht immer zum Ausdruck kommen. Das Konzept des »organizational commitment« kann aufgrund der Referenz auf psychische Bereitschaft und innerste Einstellung nur retrospektiv beurteilt werden.

Das Konzept des »organizational commitments« erwartet von Organisationsmitgliedern, dass sie sich nicht nur ihren Aufgaben zuwenden, sondern auch bereit sind, den Sinn für die Gemeinschaft ästhetisch (Watzlawick, 1982) zu sehen und sich dafür einzusetzen. Das Organisationsmitglied wird auf die Berücksichtigung und Bewertung (Relevanz) der Gemeinschaft in seinem Verhalten beobachtet (Mowday et al., 1979, S. 226) und auf die expressive Komponente seines Verhaltens betrachtet. Beobachtet wird nicht nur, was eine Person macht, sondern auch, aus welchen persönlichen Gründen sie es macht. Das »*affective commitment*« erschließt sich demnach aus der Pflege, »continuous caring« und »active involvement«. Ein solcher pfleglicher Umgang zeigt die innerste emotionale Bindung zum Eigentum, die auch aus einer »*affect-loaded interaction*« erschlos-

sen werden kann (Zellweger u. Astrachan, 2008, S. 351f.). Commitment hat die Funktion, das Verhalten einer Person zu erklären (Becker, 1960).⁷⁰

Das Konzept des »organizational commitments« ist von der »job satisfaction« zu unterscheiden, da die Zufriedenheit mit der Arbeit eher in der konkreten Tätigkeit, wobei die Bindung auf die Gesamtorganisation bezogen ist (Mowday et al., 1979, S. 226). Die Orientierung an der Zufriedenheit mit dem Job ist außerdem dem Eigennutzen der Person zuzurechnen, und weniger dem Interesse am Erhalt des Unternehmens. Die Aufrechterhaltung der Beziehung erfordert ein Zurückstellen des eigenen Nutzens.

3.12.5.1 Commitment in der Familienunternehmensforschung

In der Familienunternehmensforschung kommt das Thema der Bindung in unterschiedlichen Problemstellungen vor. Die Forschungsfelder sind: (1) Bindung in der Nachfolge (Sharma u. Irving, 2005) (Lansberg u. Astrachan, 1994), (2) Bindung innerhalb des Familienunternehmens (Zahra et al., 2008) und (3) Bindung von Mitarbeitern, die nicht zur Familie gehören (»non-family employees«) (Vallejo, 2008) (Davis et al., 2010). Familienunternehmen werden als eine Organisationsform angesehen, die Commitment auch bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hervorbringen kann (Habbershon u. Williams, 1999) (Sirmon u. Hitt, 2003). »Commitment« wird im Bereich der Familienunternehmensforschung als ein »key desirable attribute« (Sharma u. Irving, 2002, S. 2) bezeichnet, wesentlich zu dessen Erfolg beiträgt (Sharma u. Irving, 2002, S. 22) und eine Ressource darstellt. Die Forschung hat für die Praxis immer wieder die Empfehlung ausgesprochen, die Bindung der Familienmitglieder an das Familienunternehmen zu (er-) kennen und zu pflegen (»to assess and foster« (Sharma u. Irving, 2002, S. 22)), weil Personen »discretionary behavior« und »performance beyond expectation« (Bass, 1985) nur dann zeigen, wenn sie sich der Organisation gegenüber gebunden fühlen.

3.12.5.2 »Discretionary behavior«

Um effizient zu arbeiten und ihren Bestand zu sichern, muss eine Organisation gleichzeitig unterschiedliche Erwartungen, Aufgaben und Funktionen erfüllen. (Katz, 1964). Hierbei wird zwischen verschiedenen Kategorien zuträglichen (funktionalen) Verhaltens unterschieden, so zwischen »focal behavior« und

70 Das Commitment als Konzept »contains an implicit explanation of one mechanism producing consistent human behavior« (Becker, 1960, S. 32). »Sociologist typically make use of the concept of commitment when they are trying to account for the fact that people engage in consistent lines of activity« (Becker, 1960, S. 33).

»discretionary behavior« (Sharma u. Irving, 2002) (Meyer u. Herscovitch, 2001, S. 312f.) (McCallister, 1995, S. 33) bzw. »extra-role behavior« (Van Dyne u. Lepine, 1998).

Das »discretionary behavior« bezeichnet ein Verhalten, das einen Beitrag zum Fortbestand der Organisation leistet, aber nicht per Weisung oder Vertrag fixiert ist (Meyer u. Herscovitch, 2001, S. 312) (Meyer et al., 2004, S. 997). Es geht in erster Linie darum, über das vereinbarte Maß hinaus Leistungen zum Wohl der Organisation zur erbringen, als Ausdruck eines (innersten) persönlichen Engagements (Meyer u. Herscovitch, 2001). Das »discretionary behavior« ist nicht formal festgelegt und wird durch das Gratifikationssystem der Organisation (»formal reward system«) nicht berücksichtigt, nicht erkannt und nicht anerkannt (wertgeschätzt). Es ist nicht unmittelbar Gegenstand einer Vergütung oder expliziten Wertschätzung.

Bateman und Organ bezeichnen dieses Extraverhalten und die Bereitschaft dafür als »citizenship behavior« (Bateman u. Organ, 1983), Smith und Kollegen als »organizational citizenship behavior« (Smith et al., 1983). Diese Begriffe bezeichnen ein Verhalten, das weder durch die Organisationsmitgliedschaft formal geregelt wird noch durch die organisationstypischen formalen Vergütungs- und Sanktionssysteme bewirkt (bzw. erzeugt) (Huang u. You, 2011), erfasst oder berücksichtigt werden kann (Organ et al., 2006).⁷¹ Organ und Kollegen konstatieren, dass eine vollumfängliche Erfassung und Anerkennung aller Leistungen und Beiträge der Organisationsmitglieder zur Aufgabenerfüllung und zum Bestand der Organisation Personen entmutigen würde, solche Leistungen und Beiträge zu leisten.⁷² Sie schlussfolgern, dass die Entlohnung der Beiträge diese Beiträge unwahrscheinlicher machen würde (Peters u. Watermann, 1984, S. 21).

Das »organizational citizenship behavior« wird nicht nur als eine Randerscheinung bzw. als Ornament einer Organisation, die das gemeinsame Arbeiten schöner gestaltet und die Zufriedenheit erhöht, angesehen, sondern als zentrale Bedingung und Ressource für deren Effektivität und Effizienz (Huang u. You, 2011, S. 11336).

Als »personal choice« (Organ et al., 2006, S. 8) zeichnet sich »organizational citizenship behavior« dadurch aus, weil nicht die Organisation das Verhalten von der Person verlangt oder unter Androhung von Sanktionen fordert (Organ et al., 2006, S. 8). Die Verhaltenserwartung selbst liegt nicht formalisiert vor und kann nicht sanktioniert werden. Eine bloße Ausführung der »contractual obli-

71 Die Definition des »organizational citizenship behavior« bedient sich der Negation: »not directly rewarded« (Organ et al., 2006, S. 10).

72 Die Entlohnung des »organizational citizenship behavior« würde eine Vergleichbarkeit unterschiedlicher Beiträge ermöglichen. Die Entlohnung ermöglicht auch eine Bezifferung des Nutzens des Beitrags und die Gegenüberstellung der Kosten.

gations to the employing organization« (Organ et al., 2006, S. 8) stellt also kein »organizational citizenship behavior« dar; auch wenn eine Person in ihrem Job besonders gut ist und gute Leistungen zeigt, ist dies per Definition noch kein »organizational citizenship behavior«. Die Definition gründet sich vielmehr darauf, dass ein bestimmtes Verhalten nicht von dem formalisierten Anreizsystem der Organisation erfasst wird: Die Person muss es »von selbst« machen und »von selbst« wollen, ohne die Erwartung einer Gratifikation (durch Anreizsysteme) für eine bestimmte zusätzliche Leistung. Dabei spricht die Hoffnung (im Gegensatz zum Anreiz) auf Anerkennung und Wertschätzung des Verhaltens nicht gegen die Definition, es muss nur eine hinreichend große **Unwahrscheinlichkeit** vorliegen (Organ et al., 2006, S. 9) und sie darf nicht einklagbar sein. Sowohl die konkrete Notwendigkeit eines solchen Verhaltens als auch die Definition des Verhaltens selbst sind vage.

Das »organizational citizenship behavior« ist der Fall, wenn keine heldenhafte oder heroische Leistung (Organ et al., 2006, S. 10) vorliegt, bei denen die Person erwarten kann, als Heldin oder Retterin gefeiert zu werden; es zeigt sich vielmehr in kleinen alltäglichen Dingen. Es geht um »die eine Meile mehr«, die z. B. ein Verkäufer einem »ganz gewöhnlichen Kunden zuliebe« geht (Peters u. Watermann, 1984, S. 20) (Buchanan, 1975).⁷³

3.12.5.3 Drei Aspekte des »organizational commitment«: Affekte, Kosten, Verpflichtungen

Das »organizational commitment« enthält drei wesentliche Aspekte: Affekte, Kosten und Verpflichtungen (Meyer u. Allen, 1991, S. 64).

Der Begriff des »**affektive commitment**« bezeichnet die emotionale Bindung einer Person zu einer bestimmten Organisation. Es wird mit drei Begriffen in Verbindung gebracht: »emotional attachment«, »identification« und »involvement« (Meyer u. Allen, 1991, S. 67). Ein »affektive commitment« wird Personen als innerster Zustand zugeschrieben, die ein bestimmtes Ziel aufgrund eines inneren Verlangens (»desire«) verfolgen (Sharma u. Irving, 2002, S. 5) und dies als eine Erregung (»excitement« (Sharma u. Irving, 2002, S. 5)) beschrieben. Eine solche affektive Verpflichtung wird als starker Wille oder Glauben an die

73 Organ führt hierfür das Beispiel der Wahlen an. Eine einzelne Stimme ist für eine Wahl relativ irrelevant. Aber die Wahl und die Stimmenabgabe jeder einzelnen Person sind für die Aufrechterhaltung der Demokratie von großer Bedeutung. Die Beiträge des Einzelnen zur Demokratie werden nicht vergütet (bzw. entschädigt), da sie als eine Errungenschaft angesehen werden sollte. Das heißt, dass die Teilnahme an Wahlen selbst schon die Vergütung darstellen sollte. Die Vergütung des Beitrags zum Gemeinwohl der Gemeinschaft würde es für die Gemeinschaft unmöglich machen, den Wert der Gemeinschaft für den Einzelnen zu erkennen, von der die Gemeinschaft jedoch abhängt.

Notwendigkeit, das Ziel zu erreichen und dazu beizutragen, erlebt. Der Beitrag (»contribution«) wird als Befriedigung (»satisfactory«) erlebt.

Allen und Meyer konzeptualisieren das »**continuance commitment**« als Vermeidung möglicher Kosten für abweichendes Verhalten. Es basiert auf dem Vergleich von Kosten, die sich für das Mitglied der Organisation bei abweichenden Verhaltensweisen im Unterschied zum loyalen bzw. konformen Verhalten ergeben.⁷⁴ Der Begriff der »continuance« verweist auf die Kosten, die mit der Aufrechterhaltung der Organisationsmitgliedschaft (»continued participation«) im Vergleich zu den Kosten, die Mitgliedschaft für eine andere Gelegenheit aufzugeben, verbunden sind (Kanter, 1968) (Meyer u. Allen, 1991, S. 67). Eine Person, deren Bindung an die Organisation als »continuance commitment« beschrieben wird, begründet ihre Zugehörigkeit mit einer finanziellen Notwendigkeit (»need to belong« (Meyer u. Allen, 1991, S. 74)). Es wird mit »side bets« (Becker, 1960), Wetten (Markowitz, 1986, S. 51f.)⁷⁵, getätigten Investitionen und wahrgenommenen Alternativen begründet (Meyer u. Allen, 1991, S. 71), in einem Unternehmen Arbeiten zu verrichten, die nicht zur eigenen Karriere beitragen, z. B. das Erarbeiten von »non-transferable skills« (Becker, 1960, S. 71). Dies wird im Kontext des »continuance commitments« als Verlust angesehen. Dazu zählen auch Arbeiten, die der Person keine zusätzlichen Provisionen, Privilegien, Statusgewinne ermöglichen – *also gerade das Extraverhalten*. Das »continuance commitment« stellt also nicht nur (»berechenbare«) »objektive Kosten« dar, sondern ist als vielmehr mit einer Mentalität (»mindset«) verbunden, die sich an der Vermeidung wahrgenommener Kosten orientiert (Sharma u. Irving, 2002, S. 8).

Im Kontext von Familienunternehmen haben Familienmitglieder größere Einstiegs- und Aufstiegschancen als in Nichtfamilienunternehmen; eine ähnliche Karriere wäre in anderen Unternehmen nicht möglich (Sharma u. Irving, 2002, S. 9). Mitarbeitende Familienmitglieder können es als finanzielle Notwendigkeit ansehen, im Familienunternehmen zu verbleiben; denn sie hätten woanders nicht die gleichen Chancen (Meyer u. Herscovitch, 2001, S. 305) (Sharma u. Irving, 2002, S. 8). Wenn ein besonders starkes »continuance commitment« im Familienunternehmen vorliegt, dann kann es dazu kommen, dass sie das Gefühl des »gefangen seins« haben oder sich über ihre Situation ärgern (Meyer u. Allen, 1997, S. 40).⁷⁶

74 Diese Form des »commitment« wird von Kanter als »cognitive-continuance commitment« bezeichnet (Kanter, 1968, S. 504). Allen und Meyer bezeichnen es als »cost-induced commitment« (Allen u. Meyer, 1990, S. 3). Es wird auch als »calculative commitment« bezeichnet.

75 »Die Wette ist eine Handlung, mit deren Hilfe man seine Betroffenheit erhöht.« (Markowitz, 1986, S. 51f.)

76 Meyer und Allen verweisen hier auf das Konzept der erlernten Hilflosigkeit von Seligman (Seligman, 1975).

Die Bindung an eine Organisation kann schließlich persönlich als eine moralische **Verpflichtung** erlebt werden. Eine Person fühlt sich moralisch verpflichtet, einen – über das vereinbarte Maß hinausgehenden – Beitrag zur Bestandserhaltung der Organisation zu leisten. Dies wird mit verinnerlichten Normen oder mit innersten Glaubenssätzen erklärt. Yoash Wiener beschreibt dies als »the totality of internalized normative pressures to act in a way that meets organizational interests« (Wiener, 1982, S. 418). Die Internalisierung (Verinnerlichung) erklärt das Ausbleiben der Überprüfung der Gültigkeit der Normen (Wiener, 1982, S. 420f.). Das »normative commitment« geht von dem inneren Glauben aus, dass bestimmte Handlungen (Handlungszwecke) normativ richtig sind und verfolgt werden müssen, da sie der innersten Überzeugung entsprechen (Wiener, 1982, S. 421). Diese Verpflichtung einer Organisation gegenüber kann von der Person selbst als Schuld erlebt werden. Sie kann gegenüber dem Familienunternehmen eine Schuld empfinden, die sie wieder gutmachen muss (Sharma u. Irving, 2002, S. 7). Das »normative commitment« besteht damit im Erleben von Schuld (Meyer u. Allen, 1991, S. 72) und in der Bindung einer Person zur Organisation über ein Gefühl der Verpflichtung, der Gemeinschaft dienen zu müssen. Es geht insofern um bestimmte Wertvorstellungen des richtigen Handelns (z. B. Gerechtigkeitsvorstellungen) (Meyer u. Allen, 1991, S. 316). Eine normative Orientierung begründet sich daher typischerweise über das Gefühl der Verpflichtung, bestimmte Handlungen auszuführen (Sharma u. Irving, 2002, S. 7).

Organisation und soziale Ordnung schlechthin können nicht nur instrumentell oder normativ stabilisiert werden, sondern auch in affektiver Form. »Hierarchien können auf Grundlage von Prestige« verstanden werden und »Rollen und Institutionen sind expressiv, wenn sie sich um die Problemlage affektiver Handlungsmotive bilden« (Staubmann, 2004, S. 153). Die »expressive soziale Kontrolle« zählt Staubmann zu den Mechanismen sozialer Kontrolle (Staubmann, 2004, S. 153). Im Gegensatz zur instrumentellen Kontrolle, die er als »äußerlich« bezeichnet, ist die expressive Kontrolle »innerlich orientiert« (Staubmann, 2004, S. 154). Die Sanktionen expressiver Kontrolle betreffen die personale Identität der Organisationsmitglieder.

Instrumentalität	Normativität	Affektivität
»Verhalten nach der Maxime der Nutzenoptimierung«	»Bindung an Normen«	»Eine Handlungsdimension in Form von Ästhetik, Gefühlen, Affekten etc.«
Wollen	Sollen	Sein (Innerstes)

Tabelle: Unterscheidung von Instrumentalität, Normativität und Ästhetik. (Staubmann, 1995, S. 18)

Sitten und Bräuche beinhalten Normen, deren Verstoß keine Sanktionen nach sich ziehen (Staubmann, 1995, S. 38). Sie sind vielmehr ein Zeichen für guten oder schlechten Geschmack. Will eine Person vermeiden, abgelehnt zu werden, so muss sie Verhaltensweisen meiden, die diesen Schluss nahelegen.

3.12.5.4 Zusammenfassung

Affective commitment (Sharma u. Irving, 2002)	
Kernsatz	<ul style="list-style-type: none"> • »Employees with strong affective commitment remain because they want to, those with strong continuance commitment because they need to, and those with strong normative commitment because they feel they ought to do so.« (Allen u. Meyer, 1990) • »The most prevalent approach to organizational commitment in the literature is one in which commitment is considered an affective or emotional attachment to the organization such that the strongly committed individual identifies with, is involved in, and enjoys membership in, the organization.« (Allen u. Meyer, 1990, S. 2) • »Affective commitment is the most desirable form of commitment from the organization's point of view.« (Mcelroy, 2001, S. 328) • »The affective component of organizational commitment, proposed by the model, refers to employees' emotional attachment to, identification with, and involvement in, the organization. The continuance component refers to commitment based on the costs that employees associate with leaving the organization. Finally, the normative component refers to employees' feelings of obligation to remain with the organization.« (Allen u. Meyer, 1990, S. 1) • »Employees with strong affective commitment remain because they want to, those with strong continuance commitment because they need to, and those with strong normative commitment because they feel they ought to do so.« (Allen u. Meyer, 1990, S. 3)
Haupt- unterscheidungen und -begriffe	<p>Basiert auf einer Unterscheidung zwischen</p> <ul style="list-style-type: none"> • normative commitment (normative Verpflichtungen) • continuance commitment (finanzielle Abhängigkeit) <ul style="list-style-type: none"> ○ imperative commitment (Ausbildung) ○ calculative commitment (Bezahlung) • affective commitment (emotionale Bindung, Besetzung, Kathexis)
Bezugsprobleme	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsbereitschaft über das vereinbarte Maß hinaus. • Bereitschaft, unternehmensspezifische Fähigkeiten zu erwerben, die in keinem anderen Unternehmen gefragt sind. • Bereitschaft für die Nachfolge in Familienunternehmen.

Tabelle: Kurzdarstellung – »affective commitment«.

3.12.6 Diskussion der Ansätze

In der Familienunternehmensforschung werden Gefühle und Emotionen auf der einen Seite auf psychische und körperliche Zustände reduziert. Sie werden als etwas »Präsoziales« oder »Präkulturelles« angesehen (Staubmann, 2004), das die Eigenschaften der Organisation – *ihr Wesen* – und ihr Verhalten bedingt. Auf der anderen Seite werden sie auf geltende Normen des Umgangs miteinander reduziert. Die Orientierung an Emotionen bedeutet hier also zweierlei:

- Zum einen geht die Forschung implizit von Personen aus, die aufgrund ihrer emotionalen Bindung zum Familienunternehmen in irrationaler Weise entscheiden oder handeln. Das Handeln und das Entscheiden werden hier auf Emotionen und innere Einstellungen von singulären Akteuren zurückgeführt. Im Gegensatz dazu wird Rationalität als eine Kompetenz zur Selbstkontrolle, Vernünftigkeit und Willensstärke angesehen, die eigenen Gefühle zu kontrollieren und zu managen (Collins et al., 2010).
- Zum anderen geht die Forschung davon aus, dass in Familienunternehmen »feeling rules« (Collins et al., 2010, S. 2) (Hochschild, 1979) als Regeln und Normen der Berücksichtigung der (potenziellen) Emotionen des anderen gelten und die Familie ihre Entscheidungen und Handlungen daran orientiert (Brundin u. Sharma, 2010).

Beide Reduktionen haben gemeinsam, dass sie von der Einzelhandlung einer Person ausgehen, die entweder ursächlich durch die **Intentionen** (innerste Zustände) der Person oder durch geltende Regeln, Normen und Werte der **Familiarität** und **Gemeinschaftsorientierung** bedingt sind. Sie verwenden dabei die Begriffe Gefühle, Emotionen und Rationalität entweder als körperlicher Zustand oder als Gefühlsregeln, deren Erfüllung selbstverständlich erwartet wird⁷⁷. Der Rückgriff auf Gefühle und Emotionen in der Beschreibung, Erklärung und Bewertung von Entscheidungen im Familienunternehmen fungiert damit in der Familienunternehmensforschung als Supplement (Derrida, 1997) (Ortmann, 2001) (Elster, 1998).

3.12.6.1 Reduktionismus und Reduktion

Emotionen und Gefühle wurden in den referierten Ansätzen als Körpererregung und psychische Zustände untersucht und auf diese reduziert.⁷⁸ Jedoch determinieren Körpererregungen nicht die Interpretation als Gefühl oder Emotion

77 In der Familienunternehmensforschung kommt es dabei zu einer Verschränkung von Sein und Sollen.

78 »Emotionen sind [...] Zustände der inneren Erregung.« (Esser, 2006)

(Schachter u. Singer, 1962). Körpersymptome müssen nicht notwendigerweise von Gefühlen begleitet werden (Rothermund u. Eder, 2009), denn auch das Ausbleiben von Körpererregungen kann als Gefühl – »negative Gefühle«, z. B. Trauer, Verzweiflung oder Depression – interpretiert werden (Rothermund u. Eder, 2009). Außerdem wird die Unfähigkeit, Gefühle zu spüren und sie zu benennen, als Alexithymie bezeichnet (Scheff, 2003) (Goleman, 1995) (Sifneos, 1991) (Salovey, 1990). Hier kann also nachgewiesen werden, dass neben der Körpererregung, die Interpretation – *entweder im Modus des Gefühls oder der Emotion* – eine zentrale Rolle spielt.

	Interpretation als ein Gefühl	Interpretation als kein Gefühl
Körpererregung		
Keine Körpererregung		

Tabelle: Modalitäten des Gefühls.

Es ist daher relevant, zwischen den körperlichen Erregungen (die hier nicht geleugnet werden sollen) und der Interpretation zu unterscheiden, um den jeweiligen Eigendynamiken im körperlichen, psychischen und sozialen Systemen Rechnung zu tragen.

»Gefühl ist [...] eine kognitiv interpretierte, etikettierte Körperwahrnehmung, die erst durch soziale Standardisierungen und semantische Codes mit relativem Erfolg von Situationen abgelöst und auf Dauer gestellt werden kann.« (Luhmann, 1984a, S. 11)

Gefühle sind psychische Interpretationen von Körperereignissen, Emotionen soziale (Schachter u. Singer, 1962) (Luhmann, 1984a). Diese Interpretationen sind abhängig von einer Erwartung an die Informationsverarbeitung und an die Erregbarkeit und Betroffenheit (Markowitz, 1986) der Person als Mensch (Luhmann, 1984b, S. 286 ff.) und implizieren eine Moral und eine Anthropologie (Luhmann, 2004). Diese Interpretationsform erfolgt nicht als Selbstzweck, sondern lässt sich auf spezifische Systemprobleme (»evaluative needs« (Schachter u. Singer, 1962)) beziehen. Solche Situationen zeichnen sich aus durch einen Druck, »to understand and label his bodily feelings« (Schachter u. Singer, 1962). Dieser Erwartungsdruck, die Körpererregung zu verstehen (erklären), muss auf einen Beobachter und einen Kontext bezogen werden (Ziemann, 2002).

Die emotionstheoretischen Ansätze in der Familienunternehmensforschung gehen reduktionistisch vor und rechnen nicht damit, dass die Zurechnung auf

körperliches und psychisches Befinden ein Effekt der Erwartungsbildung ist. Die Familienunternehmensforschung importiert aus der Semantik des Familienunternehmens (als soziales System) Selbstverständlichkeiten – *fungierende Ontologien* – in die Forschung und reformuliert und reflektiert diese. Sie stellt die wissenschaftliche Reflexion der (Selbst-) Erkenntnisse des Familienunternehmens als soziales System dar und bestätigt (*und rechtfertigt*) so die Identität des Sozialsystems über die Zuweisung von Wahrheitswerten. Sie ist damit eine Reflexionstheorie⁷⁹ des Familienunternehmens, da sie ihre Grundannahmen nicht hinterfragt. (Schriewer, 1987, S. 648)

Die Familienunternehmensforschung bedient sich zweier Reduktionismen: des sozialen und des psychischen Reduktionismus. Der **soziale Reduktionismus** (Soziologismus, Kulturalismus oder Kollektivismus) führt Gefühle und Emotionen auf soziale Strukturen, Normen oder Rollen zurück und weist ihnen in diesem Zusammenhang eine soziale Funktion zu. Der **psychische Reduktionismus** führt Gefühle und Emotionen einer Person auf psychische und körperliche Zustände zurück. Beide Reduktionismen versuchen, das Vorgängige in Gefühlen und Emotionen in jeweils psychischer, somatischer oder sozialer Hinsicht auf psychische oder soziale Strukturen zuzurechnen und Handlungen mithilfe psychischer, somatischer oder sozialer Determinanten zu beschreiben, zu erklären und zu bewerten.

Gefühle und Emotionen sind strukturell Elemente des sozialen Systems. Sie sind keine Elemente, die extern vorhanden sind, wenn es zu sozialen Systemen kommt, und die Systembildung kausal beeinflussen, sondern soziale Konstruktionen, die auf Problemstellungen sozialer Systeme reagieren (Ziemann, 2002) (Luhmann, 1984a, S. 10f.). Die psychischen und somatischen Bedingungen können keine Kausalitäten sein, sondern nur Korrelate in anderen ›beteiligten‹ Systemen. Sie haben ihre Funktion in selbstproduzierten Erklärungslücken (Begründungslücke und Leerstellen) sozialer Systeme, da Handlungen und Entscheidungen nie vollständig begründbar sind und durch diese Lückenhaftigkeit und Unvollständigkeit äquivalente Erklärungsmöglichkeiten produzieren (Ortmann, 2001). Sie haben für soziale Systeme insofern die Funktion der Reduktion von Komplexität.

3.12.6.2 Psychologismus und Psychologisierung

Der Psychologismus führt soziale Ordnung auf innerste psychische Gesetzmäßigkeiten und auf die menschliche Natur zurück (Popper, 1980, S. 170). Er vertritt die Ansicht, dass sich »soziale Gesetze letztlich auf psychologische Ge-

79 »Mit der Reflexionstheorie werden die Probleme der Kontingenz in epistemologische Modalitäten [...] ausgelagert.« (Luhmann, 1990a, S. 221)

setze reduzieren lassen müssen [...] und da die Ereignisse des sozialen Lebens, seine Konventionen eingeschlossen, die Ergebnisse von Beweggründen sein müssen, die dem Bewußtsein individueller Menschen entspringen« (Popper, 1980, S. 172).⁸⁰ Die Psychologisierung vergegenständlicht damit Begründungs- und Orientierungsmuster als Bewusstseinszustände mit relativer Dauer und erklärt so das Verhalten von Akteuren. Der Person wird ein innerstes Wesen oder eine Stimmung zugeschrieben, in der sie sich befindet und die bestimmte Verhaltensweisen sinnhaft erklären kann. Die Psychologisierung nimmt damit eine Klassifizierung von Bewusstseinszuständen als Operator vor. Der Mensch wird als eine Transformationsfunktion gedacht, in deren Abhängigkeit Input und Output verrechnet werden (Luhmann, 1988, S. 293).

Im Psychologismus wird die Wahrheit an die individuelle Zustände bzw. menschliche Konstitution gebunden. Die Wahrheit ist dabei abhängig von der Konstitution des Menschen, die ihn wie ein Gesetz regiert (Husserl, 1968, S. 120). Der Psychologismus nimmt eine »kausale« (Husserl, 1968, S. 120) Abhängigkeit zwischen der Konstitution und der Wahrheit an.

»Die Konstitution wäre causa sui auf Grund von Gesetzen, die sich auf Grund von sich selbst kausieren würden usw.« (Husserl, 1968, S. 120)

Jede Aussage enthält demnach eine Modalität, unter der sie wahr oder akzeptabel ist. Ohne die (Mit-) Beachtung dieser Konstitution bestünde keine Wahrheit. Somit ist nach Husserl der Satz »es besteht keine Wahrheit« gleichsinnig mit dem Satz »es besteht die Wahrheit, daß keine Wahrheit besteht« (Husserl, 1968, S. 119). Die Bedingung der Wahrheit des Satzes ist die Existenz. Hier steckt nach Husserl ein Widerspruch: »Die wahrheitsgründende, also existierende Konstitution soll neben anderen Wahrheiten die ihrer eigenen Nichtexistenz begründen« (Husserl, 1968, S. 120).⁸¹

Soweit nicht nur Aussagen über die wahrgenommene Welt, sondern auch über das Bewusstsein (welches wahrnimmt) getroffen werden, sind auch diese durch die eigene Konstitution bestimmt (Husserl, 1968, S. 120). Die eigene Konstitution ist dem Bewusstsein unerreichbar und damit intransparent.

80 »Er [der Psychologismus, AM] ist dadurch zu kennzeichnen, daß irgendeine Art evident zu machender Gegenständlichkeiten [...] psychologisiert werden, weil sie sich, wie selbstverständlich, bewußtseinsmäßig konstituieren, also durch Erfahrung oder damit sich verflechtende andere Bewußtseinsweisen ihren Seinssinn in der Subjektivität und für sie aufbauen.« (Husserl, 1992, S. 177)

81 Husserl nennt dies eine »Absurdität« (Husserl, 1968, S. 120).

3.12.6.3 Soziologismus und die soziale Determination von Handlungen

Popper versteht den Soziologismus als einen »soziologischen Determinismus« (Popper, 1980, S. 388), in dem sich die Einstellungen, Meinungen und Motive aus dem »historischen Zustand« (Popper, 1980, S. 388) der Gesellschaft erklären lassen, in denen das Individuum lebt. Sie werden als ein Produkt der jeweiligen »Klassensituation« begriffen (Popper, 1980, S. 388). Der Soziologismus hebt in seinen Augen hervor, dass »der Mensch und seine Ziele [...] ein Produkt der Gesellschaft sind« (Popper, 1980, S. 389). Der Soziologismus verneint damit die absolute Wahrheit. Kein Satz kann in diesem Sinne absolut wahr oder falsch sein. Er muss relativ auf den sozialen Standort des Urhebers und seine »sozial bedingten Atmosphäre« (Popper, 1980, S. 398) hin bewertet werden (Popper, 1980, S. 781).

Diese Bedingungen bleiben »dem beobachtenden Auge des Denkers verborgen, da sie gleichsam der Ort sind, den er bewohnt, sein sozialer Standort.« (Popper, 1980, S. 398f.) Popper hebt hervor, dass der Soziologismus den sozialen Standpunkt oder Kontext des Urhebers für das Verstehen einer Aussage in den Mittelpunkt stellt (Popper, 1980, S. 781). Die eigenen sozialen Bedingungen, Konditionierungen und Regeln sind für die Person unerreichbar – sie sind ihr selbst intransparent.⁸²

3.12.6.4 Supplementarität – das Verhältnis von Emotionen und Rationalität

Emotionen und Rationalität stehen in einem supplementären Verhältnis (Elster, 1998, S. 60). Emotionen sind Ersatz, Ergänzung oder Störung bzw. Unterminierung (Elster, 1998, S. 60) (Ortmann, 2001) von sich wechselseitig ausschließenden Zuständen oder Zustandsbeschreibungen. Emotionen und Rationalität sind äquivalente Handlungsgründe, die in einem sich wechselseitig ausschließenden Verhältnis ohne dritte Möglichkeit stehen. Sie können sich wechselseitig ergänzen und ersetzen oder auch steuern (Ortmann, 2001, S. 281).⁸³ Rationalität kann in der Entscheidung nicht ohne Emotionalität auskommen, da die Entscheidung selbst paradox konstituiert ist (Foerster, 2003, S. 293) (Ortmann, 2001, S. 282). Emotionen und Rationalität haben in Bezug auf Entscheidungen ein supplementäres Verhältnis (Derrida, 1997, S. 144f.). Es ist nicht nur ein

82 An dieser Stelle sei noch einmal betont, dass Intransparenz keine Negation von Konstitution und auch nicht die Negation eines Apriori ist (*die Negation des Seins – zum Nichtsein – ist keine Negation der Ontologie, sondern wieder eine Ontologie*). Wenn es eine Bedingung gibt, so ist diese durch das eigene Bewusstsein und die Person selbst nicht erreichbar.

83 »Präferenzen, Ziele und Präferenzordnungen [existieren] nicht etwa vor und unabhängig von der Entscheidung [...], sondern [werden] erst durch diese Entscheidung etabliert.« (Ortmann, 2001, S. 283)

Verhältnis von »entweder-oder«, sondern impliziert auch ein »sowohl-als-auch« und ein »weder-noch«. Dies lässt sich in einer Relationierung von rational/nichtrational⁸⁴ und emotional/nicht emotional verdeutlichen⁸⁵.

	rational	nichtrational
emotional	Beides	das eine
nicht emotional	das andere	keines von beiden

Tabelle: Verhältnis von Rationalität und Emotionalität.

Diesem Verhältnis zwischen Emotionalität und Rationalität können unterschiedliche Funktionen zugerechnet werden, die entweder Rationalität unterstützen oder die Lücken der Rationalität schließen (also selbst rationale Funktion übernehmen) sowie auch eine rationale Entscheidungsfindung stören.

3.12.7 Fazit für Unternehmenszusammenschlüsse

Die emotionale Bindung und die Identifizierung mit dem Familienunternehmen werden in den bisherigen Ansätzen der Familienunternehmensforschung als Apriori – entweder als **Gefühlszustand** von Personen (Sharma u. Irving, 2002) oder als **Gefühlsregel** innerhalb des Familienunternehmens (Collins et al., 2010) – vorausgesetzt. Diesen a priori angenommenen emotionalen Bindungen der Unternehmerfamilie zum Familienunternehmen wird ein »entscheidender« Einfluss auf die Entscheidungen, das Management und die Kultur des Familienunternehmens zugeschrieben (Astrachan et al., 2002) (Wimmer, 2014), sie prägen das Wesen und das Verhalten dieser Organisation. Das Verhalten des Familienunternehmens wird auf emotionale Bindungen der Personen und auf geltende Regeln des emotionalen Umgangs untereinander reduziert.

Statt Gefühle und Emotionen als ein Apriori (körperliche oder psychische Erregungen oder soziale Regeln) zu definieren, wird vorgeschlagen, Emotionen

84 Der Begriff der Irrationalität impliziert eine Abwertung wie an seinen Konnotationen erkennbar ist: unvernünftig, vernunftwidrig, verstandesmäßig nicht fassbar, nicht berechenbar, sentimental, empfindsam (Agricola u. Agricola, 1987, S. 184). Diese implizite Bewertung ist auch in den Gegenbegriffen von »emotional« erkennbar: verstandesmäßig, rational und begrifflich (Agricola u. Agricola, 1987, S. 91).

85 Siehe zur Methodik der Relationierung (Simon, 2001) (Simon, 2002a) (Baecker, 2002, S. 10ff.).

und Gefühle als psychische und soziale Interpretationsleistungen körperlicher Zustände in jeweils spezifischen psychischen und sozialen Problemlagen (Luhmann, 1984b, S. 364 ff.) anzusehen und auf diese funktional zu beziehen. Gefühle oder Emotionen sind damit nicht die Körperregung an sich, sondern dessen psychische oder soziale Interpretation (Schachter u. Singer, 1962) (Luhmann, 1984a) in einem sozialen Kontext;⁸⁶ es handelt sich um kontingent selektives Verstehen (Luhmann, 1986) von körperlichen und psychischen Zuständen und deren Thematisierung oder Berücksichtigung in sozialen Situationen (Luhmann, 1998b, S. 378). Die Berücksichtigung der Körperlichkeit in der Kommunikation wird als »Symbiosis« bezeichnet (Luhmann, 2002b, S. 62f.). Symbiotische Symbole erfassen und erklären körperliche Bedingungen des Zusammenlebens und strukturelle Kopplungen zwischen psychischen und sozialen Systemen. Sie verweisen auf die Bedingungen des Zusammenlebens und der »communitas« (Luhmann u. Baecker, 2005, S. 170f.). Gefühle und Emotionen bezeichnen die Bedingungen (Konditionen), die das Familienunternehmen nicht selbst herstellen kann – sie symbolisieren das Nichtentscheidbare und damit das Unverfügbare, das gleichzeitig unverzichtbar ist.

Die Funktion der **Körperlichkeit: Gefühlen und Emotionen** ist insofern – *unabweisbar* – die »Bedingungen des Sozialen« zu symbolisieren und hat insofern Immunfunktion und Selbstfunktion. Im Kontext von Unternehmenstransaktionen bedeutet Immunreaktion, dass sich für einen Beobachter entgegen seiner Erwartung eine Eigendynamik einstellt, die sich gegenüber externen Einflüssen nicht ändert oder sich nicht intentional beeinflussen lässt. Die Immunreaktion verweist (*referiert*) auf ein *präreflexives* Selbst, eine Gemeinschaft (»Symbiosis« (Luhmann u. Baecker, 2005)), Kultur und Identität, deren Erhalt anstrebt wird und die sich selbst gegen Veränderung schützt. Es referiert auf eine *kognitionslose* (organische) Abwehr »fremder« oder »schädlicher« Einflüsse oder Eindringlinge. In Analogie zum Schmerz geht es in der Immunreaktion um eine schnelle Antwort auf die existenzielle Gefahr im Unterschied zur rationalen Analyse der Ursache. Das Immunsystem referiert auf eine Resistenz gegen Wandlung oder Änderung, ohne dabei die Folgen und das Risiko der Immunreaktion zu reflektieren.⁸⁷

Die Selbstfunktion ist nicht – *wie eine Transformationsfunktion* – etwas, was das System einfach »ist« oder »hat«. Das Selbst stellt nicht nur eine Struktur des Sozialsystems – Familienunternehmen – dar, sondern ist für sich und andere adressierbar. Über die Selbstbeschreibung kann das Familienunternehmen auf

86 Körperliche Vorgänge und Erregungen in all ihrer Vielfalt sollen damit nicht geleugnet, sondern die Gleichsetzung mit Interpretationen negiert werden.

87 Insofern bezeichnet das Immunsystem einen Operator als ein System, der nach eigenen Maßgaben operiert und sich nicht (oder nur schwer) von Außen beeinflussen lässt.

sich selbst Bezug nehmen und sich als erlebend und handelnd erfahren. Ebenso können andere Systeme auf dieses Selbst Bezug nehmen und es adressieren. Das System kann sich über Selbstbeschreibungen selbst Ziele setzen – *Soll- und Ist-Zustände unterscheiden* –, im Medium der Selbstbeschreibung Erwartungen an sich selbst und an die Umwelt richten und ›scheitern‹. Es kann auf Enttäuschungen unterschiedlich – *kognitiv, normativ oder emotional* – reagieren und diese Enttäuschungsreaktionen reflektieren bzw. modalisieren (Luhmann, 1984b, S. 436).

Das Selbst wird anhand von Enttäuschungen, überraschender Bestätigung und Irritationen rekonstruiert,⁸⁸ die immer dann auftreten, wenn es zu Konsistenzproblemen der eigenen **Selbstbeschreibung** kommt (Luhmann, 1998a, S. 886) und Erklärungsnotwendigkeiten entstehen. Ein soziales System bildet *in Form von Selbstbeschreibungen* selektive Irritabilitäten (Fuchs, 2004) (Baecker, 2004, S. 17) aus und hat einen ständigen Bedarf für sinnhafte Erklärungen und konsistente Bewertung (»evaluative needs« (Schachter u. Singer, 1962)).⁸⁹ Selbstbeschreibungen schaffen – über Leerstellen – einen Bedarf für immer weitere sinnhafte Erklärungen, der niemals als abgeschlossen betrachtet werden kann. Eine Selbstbeschreibung ersetzt (supplementiert) Konsistenzprobleme und kann diese nicht beheben (Luhmann, 2011, S. 418). Selbstbeschreibungen bleiben lückenhaft und sind damit empfindlich gegenüber Störungen (Luhmann, 2011, S. 418). Sie stellen über diese Sensibilität den Umweltkontakt her.

Emotionale Reaktionen verweisen auf ein enttäuschtes Selbst. Lernen oder normatives Festhalten sind damit unwahrscheinlich, da Identität weder intentional (kognitiv) veränderbar noch vorschreibbar (normativ) ist.⁹⁰

3.13 Unternehmenstransaktionen

Eine hohe Anzahl von Unternehmenstransaktionen und Fusionen – Dyer und Kollegen sprechen von 48 % bis 55 % der Akquisitionen oder Allianzen (Dyer et al., 2004) – scheitern und vermindern außerdem entweder den Shareholder Value des akquirierenden Unternehmens – oder tragen zumindest nicht zu dessen Vergrößerung bei; der Wert der Unternehmen, die eine Akquisition oder einen Zusammenschluss ankündigen, fällt um durchschnittlich 10 % (Dyer et

88 »Sie [Strukturen, AM] werden anhand von Störungen oder Irritationen errechnet oder besser hinbeobachtet.« (Fuchs, 2010, S. 154)

89 »Irritationen geben Anlaß, zu rekonstruieren, was man erwartet hätte oder hätte erwarten müssen, wenn man es erwartet hätte.« (Fuchs, 2010, S. 154)

90 Intentionale Änderbarkeit und normative Regelung verweisen darauf, dass es sich bei der Enttäuschung nicht um Identität handelt. Die Identität erweist sich in der spezifischen Form des Widerstands.

al., 2004, S. 109). Im Gegensatz dazu steigt der Preis der Unternehmen, die akquiriert werden, um durchschnittlich 30 % (Dyer et al., 2004, S. 109), sodass deren Gesellschafter (Verkäufer) einen Großteil des Shareholder Value abschöpfen und das akquirierende Unternehmen mit dem eigenen Wertverlust zu kämpfen hat. Außerdem werden die Integrationskosten häufig unterschätzt (Jansen, 2008a, S. 313) und vermeintliche Gewinne (wie z. B. Synergiepotenziale) überschätzt.⁹¹

Die Gründe für ein Scheitern sind vielfältig. Jansen stellt fest, dass für eine erfolgreiche Übernahme die Unternehmensbewertung, die Unternehmensfinanzierung und -bewertung in den Vordergrund gestellt werden. Dieser Vorrang spiegelt sich seiner Ansicht nach auch in der Zuteilung der Übernahme und Fusion in die beiden Phasen Pre und Post Merger Management wider, wobei die Pre-Merger-Management-Phase mit den vermeintlich harten Faktoren der Übernahme und der Fusion fokussiert wird (Jansen, 2009, S. 409). Die weichen Faktoren sowie die Mitteilung der Entscheidung werden meist hintangestellt. Dieser Vorrang harter Faktoren beruht auf einer »Inszenierung« von harten Faktoren, Formalität (»formale Härte«) und Eindeutigkeit. Es erscheint legitim, sich vorrangig mit diesen harten Faktoren zu beschäftigen und die weichen Faktoren in den Hintergrund zu stellen (Jansen, 2004). Die Trennung von den weichen Faktoren bedient sich der Annahme, dass sich Sachaspekte von den Aspekten der zwischenmenschlichen Beziehung isolieren und getrennt voneinander behandeln lassen. Akquisitionen plausibilisieren sich in diesem Sinne durch harte Faktoren, also sachliche und unpersönliche Argumente. Sie scheitern jedoch an weichen Faktoren, oder, wie Jansen es ausdrückt, an der »Härte der weichen Faktoren« (Jansen, 2009, S. 410). Das Scheitern von Unternehmenszusammenschlüssen beruht also auf einer irrationalen Überschätzung »rationaler Planung« und »rationaler Entscheidung«, die eine Unterschätzung zwischenmenschlicher, personeller und kultureller Aspekte sowie deren Nichtberücksichtigung und Nichtthematisierung zur Folge hat (Jansen, 2008a, S. 337).

Das Unterschätzen der weichen Faktoren wirkt sich das Integrationsmanagement (Post-Merger-Integration, PMI) aus, in dem die zuvor formulierten Ziele, Strategien, Synergie- und Wachstumspotenziale umgesetzt werden sollen (Jansen, 2008a, S. 318). Jansen konstatiert, dass das Integrationsmanagement in der Verhandlungsphase des Unternehmenszusammenschlusses wenig Aufmerksamkeit bekommt, nicht thematisiert und mitunter aktiv dethematisiert wird. Die Nichtthematisierung führt er auf eine **Paradoxie** zurück, in der gleichzeitig eine sorgfältige Prüfung stattfinden, aber die Beteiligten nicht ent-

91 »Der Kaufpreis [wird] häufig ohne Berücksichtigung der erheblichen Integrationskosten, aber unter Bezugnahme auf zu realisierende Synergiepotenziale ermittelt.« (Jansen, 2008a, S. 313)

mutigt oder abgeschreckt werden sollen. Die ›Sorgfalt‹ soll nicht in ›Sorge‹ kippen. Die Problematisierung der Integration kann im Vorfeld abschreckend wirken. Das Risiko besteht darin, dass durch eine Prüfung der Integrationsfähigkeit die Transaktion unwahrscheinlich wird und deswegen die Integration »an das Ende gestellt« wird (Jansen, 2008a, S. 319).

Joint Ventures gehören (neben den strategischen Allianzen) – im Bereich der »Merger & Acquisitions«⁹² – zu den Unternehmenskooperationen. Sie stellen Alternativen zur Unternehmensübernahme dar, wobei der Begriff der Kooperation der Abgrenzung zur Akquisition (Jansen, 2008a, S. 196) dient. Im Joint Venture kooperieren **Gesellschafterunternehmen** über ein **Gemeinschaftsunternehmen**, welches von (mindestens zwei) Gesellschafterunternehmen gegründet oder erworben wird und rechtlich unabhängig agiert (Jansen, 2008a, S. 97). Das Ziel ist dabei, dass das Gemeinschaftsunternehmen im Interesse der Gesellschafterunternehmen, die prozentual am Gemeinschaftsunternehmen beteiligt sind, erfolgreich handelt. Das Gemeinschaftsunternehmen wird im Gegensatz zu einem Konzernunternehmen nicht einheitlich (Jansen, 2008a, S. 97), sondern durch einen Gesellschafterausschuss (›Shareholder Committee‹ bzw. »Gesellschafterdelegationen« (Jansen, 2008a, S. 229)) geführt, der nach Stimmrechten besetzt wird. Ein Joint Venture liegt immer dann vor, wenn das Gemeinschaftsunternehmen eine eigene Rechtsperson darstellt und Eigentum von mindestens zwei Gesellschafterunternehmen (die ebenfalls eigenständige Rechtspersonen darstellen) ist, die das Gemeinschaftsunternehmen gemeinschaftlich und aktiv führen (Jansen, 2008a, S. 179).

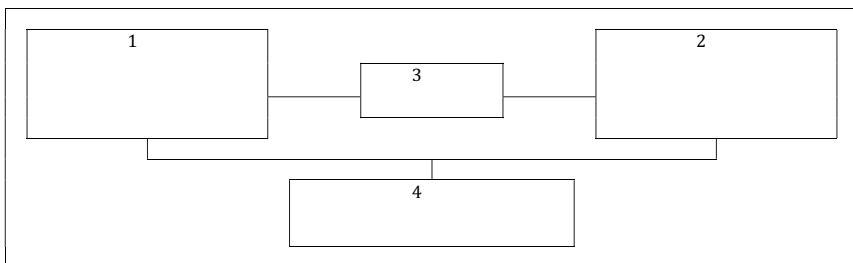


Abbildung: Schematische Darstellung eines Joint Ventures mit zwei Gesellschafterunternehmen (1,2), einem Gesellschafterausschuss (3) und einem Gemeinschaftsunternehmen (4).

Die gemeinschaftliche Entscheidungsfindung im Gesellschafterausschuss führt (*nicht zuletzt aufgrund der Kapitalverflechtung*) zu einer hohen Komplexität in der Führung und damit zur »Unsicherheit« (Jansen, 2008a, S. 184f.). Joint

92 Neben der Unternehmenskooperation sind im Bereich der M&A noch die Formen der »Neu- und Umgründung«, »Übernahmen und Fusionen«, »Restrukturierung und Sicherung« und »Verkäufe und Liquidation« (Jansen, 2008a, S. 94) möglich.

Ventures sind in ihrem Erfolg – im Vergleich zur Akquisition – vom Kompromiss und vom Konsens abhängig (Jansen, 2008a, S. 258). Sie bestehen – *aufgrund dieser Managementschwierigkeiten* – im Schnitt nur halb so lange wie vertraglich vorgesehen (Jansen, 2008a, S. 185). Viele werden durch Rückzug oder Übernahme des Gemeinschaftsunternehmens vorzeitig beendet und scheitern.⁹³

Eine gelingende Kontrolle von Joint Ventures ist unwahrscheinlich. Es wird davon ausgegangen, dass eine »Fremdkontrolle« (Jansen, 2008a, S. 23) von **außen** – *über Verträge und Anreize* – nicht möglich ist. Die Teilkonzerne können nicht zentral kontrolliert werden, sondern müssen sich selbst von **innen** kontrollieren (Jansen, 2008a, S. 23) (Peters u. Waterman, 2006, S. 29). Die hierarchische Kontrolle wird auf Selbstkontrolle (Jansen, 2008a) (Jansen, 2004) umgestellt.

3.13.1 Die Bedeutung für Familienunternehmen

Unternehmenstransaktionen spielen für Familienunternehmen eine große Rolle, da eine familieninterne Nachfolge oftmals nicht gesichert ist. Unternehmenstransaktionen übernehmen insofern in Familienunternehmen eine wichtige Funktion der Unternehmensnachfolge. Jansen konstatiert, dass über 50 % der Familienunternehmen zum Verkauf stehen (Jansen, 2009). Picot und Classen geben an, dass 21 % der Verkäufe von Familienunternehmen (»externe Unternehmensnachfolge«) an strategische und Finanzinvestoren ging, 10 % durch ein MBO⁹⁴ und 16 % durch ein MBI⁹⁵ weitergegeben wurden (Picot, 2008).⁹⁶

93 Joint Ventures spielen nur eine marginale Rolle. Im Vergleich zu anderen Formen von Unternehmenszusammenschlüssen liegen sie im Jahr 2002 bei zwei Prozent und im Jahr 2003 bei einem Prozent.

94 Management-Buy-out (MBO) ist eine Form der Unternehmensnachfolge, in der interne Führungskräfte oder Mitarbeiter und Private-Equity-Gesellschaften das Familienunternehmen übernehmen (Jansen, 2009).

95 Management-Buy-in (MBI) ist eine Form der Unternehmensnachfolge, in der externe Führungskräfte oder Mitarbeiter und Private-Equity-Gesellschaften das Familienunternehmen übernehmen (Jansen, 2009).

96 Es wird zwischen der finanzierungsbezogenen (Leveraged Buy-out, LBO) und der käuferbezogenen Übernahmetechnik (MBO, MBI, BIMBO, BBO/EBO, OBO) unterschieden. Bei einem MBO übernimmt (kauft) das derzeitige Management (Führungsrige) die Mehrheitsanteile des Unternehmens. Ein MBI zeichnet sich dadurch aus, dass externe Manager (Führung) das Unternehmen übernehmen. Das Akronym BIMBO (Buy-in-Management-Buy-out) bezeichnet die Mischform von MBI und MBO. Hierbei übernehmen sowohl interne als auch externe Manager das Familienunternehmen und führen das Unternehmen gemeinsam. Eine Übernahme durch die Belegschaft wird als Belegschafts-Buy-out (BBO) bzw. Employee-Buy-out (EBO) bezeichnet. Hierbei müssen mindestens 50 % der Kapitalanteile und Stimmrechte durch die bestehende Belegschaft gekauft werden. Ein Familien- oder Owner-Buy-out (OBO) findet statt, wenn Gesellschafter andere Gesellschafter oder Famili-

Unternehmenstransaktionen orientieren sich auf der Ebene der Gesellschafter am Shareholder-Value⁹⁷ oder an der Befürchtung, in der globalisierten Wirtschaft mit dem Unternehmen unterzugehen (Jansen, 2004). Es sind entweder Gewinn- oder Bestandserhaltungsinteressen (Gómez-Mejía et al., 2007), die einen Unternehmenszusammenschluss begründen und leiten. Diese Shareholder-spezifischen Orientierungen unterscheiden sich von denen anderer Stakeholder (Bezugsgruppen) und können mit denen in Konflikt geraten.⁹⁸ Dabei können die unterschiedlichen Stakeholder den Erfolg der Transaktion durchaus unterschiedlich und widersprüchlich definieren. Dies gilt besonders für die Unternehmerfamilie als Stakeholder.

Die Mitteilung der Unternehmenstransaktion kann aus dieser Perspektive nicht einheitlich formuliert werden. Sie wird für das Gelingen jedoch als wesentlich angesehen, da die Motivation aller Beteiligten für den Erfolg für relevant gehalten wird. Was die einen Stakeholder zur Zustimmung motivieren würde, ist für die anderen Grund zur Ablehnung. Die unterschiedlichen Orientierungen und deren Konfliktpotenzial haben einen negativen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmenstransaktion, da der Erfolg in nicht unerheblichem Maße von der Zusammenarbeit (Kooperation, Verständigung oder Vertrauen) der Gruppen abhängig ist.

Eine Unternehmenstransaktion stellt eine Situation **doppelter Kontingenz** dar, in der die Kommunikation der Entscheidung zur Transaktion, je nach Erwartung und Bewertung im weiteren Prozess, sowohl positive als auch negative Reaktionen zur Folge haben kann. Jansen spricht von der »Kommunikations-Paradoxie bei Fusionen« (Jansen, 2004, S. 404ff.) in der das Ansprechen und Nichtansprechen von Erwartungen und möglichen Enttäuschungen gleichzeitig richtig und falsch sein kann. Dies erzeugt im Prozess Unsicherheit und Angst, da nicht nur ›was‹, sondern ›wie‹, ›wozu‹ oder ›warum‹ etwas gesagt wird, relevant werden kann. Die Anreicherung mit unterschiedlichen Möglichkeiten der Information, der Mitteilung, des Verstehens und der Annahme und Ablehnung hat die »Erhöhung der Kommunikationsintensität« (Jansen, 2004, S. 406) zur Folge und vermehrt gleichzeitig den Zweifel und die Wahrscheinlichkeit der Ablehnung (Jansen, 2004, S. 406).

Die Kommunikation sensibilisiert sich in der Situation der Unternehmens-

enmitglieder auszahlen und sich damit die Anzahl der Gesellschafter reduziert (Jansen, 2008a). Damit wird eine Reduktion der Gesellschafter (bzw. der »Owning Family«) erreicht (Gimeno et al., 2010b).

97 Die Ausrichtung am Shareholder Value bedeutet, dass das Unternehmen seine Strategie auf die Steigerung des Unternehmenswertes und die Rendite ausrichtet.

98 Jansen sieht in der Wertsteigerung das dominante Kriterium für die Stabilität der Allianz zwischen kooperierenden Akteuren (Jansen, 2008a, S. 209). Jedoch konstatiert er, dass die meisten Unternehmenstransaktionen und Allianzen hinsichtlich des Shareholder Value scheitern (Jansen, 2008a, S. 239).

transaktion für ›authentische‹ Kommunikationsbeiträge (Jansen, 2004, S. 416). Unternehmenstransaktionen scheitern also nicht an der falschen Einschätzung und Planung, sondern an der Kommunikation (Jansen, 2004). Sie wird zum Risiko für das Gelingen der Transaktion und mit Rücksicht auf die ›Betroffenen‹ geführt, da sie den Prozess stören könnten (Krusche, 2010, S. 20). Die Kommunikation erfährt eine Verschiebung (»Displacement« (Fuchs, 1993)), indem sich ihr Sachthema zugunsten der Orientierung und Rücksicht an Betroffenen verliert.

In der Beratungsliteratur wird deswegen der Kommunikation in Unternehmenszusammenschlüssen und -transaktionen eine zentrale Rolle zugesprochen. Dabei geht es um ›erfolgreiche Kommunikation‹ und eine den Interessen der Beteiligten angemessene Kommunikation. Eine gelingende Unternehmenstransaktion beruht auf der angemessenen (zielgruppenkonformen) Kommunikation, der Motivation (Bereitschaft) und der Durchsetzung von notwendigen und richtigen Entscheidung. Die künstliche Trennung von rationaler Entscheidung und unterschiedlichen Modalitäten ihrer Mitteilung (z. B. als *Dramatisierung*), verdeckt deren Gleichzeitigkeit.⁹⁹ Die Kommunikation erfährt in diesen Beratungsansätzen eine Trennung, Versachlichung und Sortierung, wenn zwischen der Strategie und der Kommunikation der Entscheidungen unterschieden wird – obwohl beides gleichzeitig besteht: Information und Aufforderung der Annahme.

3.13.2 Definition von Unternehmenstransaktionen

Mit Fusionen und Akquisitionen (Mergers and Acquisitions – M&A) werden Vorgänge des Erwerbs und der Veräußerung von Unternehmen bezeichnet (Lucks u. Meckl, 2002). Als Synonym gelten Begriffe wie Unternehmenstransaktion, -zusammenschluss, -übernahme, -erwerb und schließlich -verkauf (Hinderer, 2009). Jansen definiert den Begriff der Mergers and Acquisitions als Unternehmenskauf, -verkauf und -fusion. In diesem Kontext sind Joint Ventures als eine Form des Zusammenschlusses und der Transaktion zu verstehen, denen über die finanziellen Ziele hinaus gemeinsame unternehmerische Interessen und nicht nur finanzielle Interessen zugeschrieben werden. Bei einem Joint Venture bleiben die beteiligten Unternehmen rechtlich selbstständig; sie stellen gleichzeitig sowohl eine Unternehmenskooperation als auch eine -transaktion dar und vereinigen damit unternehmerisch und finanzielle Ziele. Joint Ventures legen ein gemeinsames Ziel fest, beispielsweise gemeinsam einen Markt zu er-

⁹⁹ Hierbei wird die Entscheidungsfindung von der Motivation und der Kommunikation der Entscheidung isoliert.

schließen, gegen einen Konkurrenten zu arbeiten oder ein Produkt zu entwickeln.

Fusionen und Übernahmen sind Formen des nichtorganischen Wachstums von Unternehmen und beruhen auf Entscheidungen der Konzernspitze – also auf der Ebene der Inhaber oder Gesellschafter. Hinsichtlich der Käufer und der Strategien können unterschiedliche Formen der Unternehmenstransaktion und -kooperation beschrieben werden.

Fusionen stellen eine organisatorisch, gesellschafts- und steuerrechtlich komplizierte Form des Unternehmenszusammenschlusses von mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Unternehmen zu einer wirtschaftlichen und rechtlichen Einheit dar, die eine mehr oder weniger tiefe (umfassende) organisationelle und personelle Integration der beteiligten Unternehmen zur Folge hat. Sie gehen mit dem Verlust der wirtschaftlichen und rechtlichen Unabhängigkeit einher. Bei einer Fusion kann es zur Übertragung des gesamten Vermögens einer Gesellschaft bzw. eines Rechtsträgers auf einen anderen Rechtsträger kommen, der entweder schon bestand oder neu gegründet wird. Idealtypisch kommt es dabei zu einer liquidationslosen Übertragung ohne Abwicklung bzw. Auflösung des Vermögens. Fusionen können dabei unterschiedlichen Strategien folgen. So unterscheidet man zwischen horizontaler, vertikaler und verschiedenen Mischformen der Fusion.

Allgemein können Fusionen (bzw. Verschmelzungen) in die beiden Formen Aufnahme und Neubildung unterschieden werden. Bei der Fusion durch Aufnahme wird das Vermögen des einen Unternehmens (der einen Gesellschaft, die dabei liquidiert wird) auf ein anderes übertragen. Bei der Fusion durch Neubildung übertragen die sich vereinigenden Unternehmen ihr Vermögen gemeinsam auf eine neue Gesellschaft. Bei Fusionen unterscheidet man hinsichtlich der Rechtsnachfolge zwischen einer Gesamtrechtsnachfolge und einer Einzelrechtsnachfolge. Die Rechtsnachfolge ist von der Eigentümerschaft zu unterscheiden. Sie bezeichnet die Übertragung von Rechten von einem Rechtsvorgänger auf einen Rechtsnachfolger – und nicht die Übertragung von Eigentum. Wird die Eigentümerschaft an einem Unternehmen übertragen bzw. teilweise übertragen, so muss auch die Rechtsnachfolge geklärt werden bzw. bestehende Regelungen der Rechtsnachfolge und Entscheidungsrechte beachtet werden. Unterschieden wird dabei, ob der Rechtsnachfolger einzelne Rechte (und Pflichten) oder alle Rechte (und Pflichten) des Rechtsvorgängers übernimmt. Eine Fusion besteht hier idealtypisch in der Gesamtrechtsnachfolge, bei der alle Rechte vom Rechtsvorgänger auf den Rechtsnachfolger – bzw. das übernehmende Unternehmen – übertragen werden. Bei der Gesamtrechtsnachfolge werden auch alle Vermögensgegenstände und Schulden im Ganzen (unter Ausschluss der Abwicklung bzw. Liquidation) übertragen. In der Ein-

zelrechtsnachfolge tritt das übertragende Unternehmen einzelne Rechte (und Pflichten) auf das übernehmende Unternehmen ab.

Eine **unechte Fusion** bezeichnet eine Übernahme eines Unternehmens durch ein anderes, bei der die Rechtsfähigkeit des übernommenen Unternehmens (Gesellschaft) erhalten bleibt. Das übernehmende Unternehmen erwirbt die Mehrheit der Anteile an dem übergebenden Unternehmen. Das übernehmende Unternehmen erhält durch die Übernahme Leitungsmacht und wird zur neuen Konzernspitze.

Ein **Management-Buy-out** zeichnet sich dadurch aus, dass das Unternehmen an das bestehende Management verkauft wird. Dieses wird damit zum Gesellschafter und löst die vorhergehenden Gesellschafter ab. Management-Buy-outs unterscheiden sich durch unterschiedliche Finanzierungsformen und die rechtliche Ausgestaltung. Im Fall des **Management-Buy-in** übernehmen externe Manager die Anteilsmehrheit des Unternehmens und erhalten damit die Kontrolle über das Unternehmen. Übernehmen externe und interne Manager ein Unternehmen, so spricht man von **Mischformen (BIMBO = Buy-in-Management-Buy-out)**. Je nachdem, ob externe oder interne Manager bei der Übernahme überwiegen, spricht man von einer MBI- oder MBO-nahen Transaktion (Hinderer, 2009).

Als **strategische Käufer**, im Gegensatz zu institutionellen Käufern, werden Wettbewerber, Lieferanten oder Kunden definiert (Hinderer, 2009). Das akquirierte Unternehmen wird bei einem strategischen Kauf in das bestehende Unternehmen operativ und strukturell integriert. Dadurch verliert das übernommene Unternehmen seine Unabhängigkeit und seine Eigenständigkeit (Hinderer, 2009). Bei einem strategischen Kauf werden Synergieeffekte gesucht. Der kulturelle Schock (Hinderer, 2009) im akquirierten Unternehmen ist bei einem strategischen Kauf hoch, insbesondere dann, wenn die kulturellen Unterschiede zwischen dem übernommenen (verkauften) Unternehmen und dem strategischen Käufer groß sind (Hinderer, 2009). Der **Finanzinvestor** erwirbt, im Unterschied zum strategischen Investor, mit verfügbaren Finanzmitteln ein Unternehmen, um die Eigenkapitalrendite zu erhöhen (Hinderer, 2009, S. 384). Im Mittelpunkt dieser Investmentgeschäfte stehen dabei der Gewinn und die Weiterentwicklung – und nicht die Integration – des (akquirierten) Unternehmens (Hennerkes u. Kirchdörfer, 2008).

3.13.3 Motivation und Interessen

Den verschiedenen an einer Unternehmenstransaktion beteiligten Gruppen – Stakeholdern, Shareholdern und involvierten Professionen – können unterschiedliche und sich wechselseitig widersprechende Motive und Interessen zu-

geschrieben werden. Dies wird in der Literatur zu Unternehmenstransaktionen als Problem gesehen, da davon ausgegangen wird, dass Enttäuschungen zu nichtkooperativen Verhalten führen können und die Bereitschaft der Beteiligten senkt, Beiträge zum Gelingen zu leisten. Gründe (Motive) für die Unternehmenstransaktion und deren Scheitern hängen zusammen, da dem Scheitern falsche Vorstellungen und unangemessene Erwartungen zugerechnet werden (Sinkovics et al., 2011).

Jedes Motiv impliziert Annahmen über die Wirklichkeit und über dessen Akzeptanzfähigkeit. Dabei steht hier nicht die Wahrheit der Konstrukte, sondern vielmehr deren kommunikative Plausibilität im Mittelpunkt. Motive werden hierbei nicht nur Beweggründe angesehen, sondern als (fungierende) Begründungsmuster und Rationalisierungen von Verhalten, die je nach sozialem Kontext unterschiedliche Legitimität und Anschlussfähigkeit besitzen. Sie werden aufgrund der Aussicht auf Erfolg kommuniziert oder in Aussicht auf Misserfolg zurückgehalten und stellen »Legitimitätsressourcen« (Jansen, 2004, S. 91) zur Verfügung. Motive und Strategien sind insofern nicht in ihrer ›Richtigkeit‹ und Wahrheitsfähigkeit, sondern vor allem in ihrer Überzeugungs-fähigkeit zu verstehen.¹⁰⁰ Jansen wendet ein, dass Motive eine Rhetorik des Verkaufs darstellen (Jansen, 2004) und als Simplifikationen und anschlussfähige Begründungen fungieren und weniger – *an sich schon* – empirische Sachverhalte sind.

Die verschiedenen Auffassungen des Scheiterns lassen sich mithilfe eines **handlungstheoretischen Verhaltensmodells** formalisieren und beschreiben. Danach ist für den Erfolg der Unternehmenstransaktion das kooperative Verhalten der verschiedenen Stakeholder wesentlich. Der Erfolg hängt von der Übernahme der Prämissen der Unternehmenstransaktion ab, die **psychisch – dem innersten Motiven und Interessen** – zugerechnet werden. Die Kooperation und Zusammenarbeit wird von den zugeschriebenen Einstellungen zur Unternehmenstransaktion moderiert. Einstellungen, Intentionen, Kultur, Bindungen und Emotionen vermitteln (moderieren) in dieser Betrachtungsweise den Zusammenhang zwischen der Kommunikation der Entscheidung und dem Verhalten der jeweiligen Stakeholder – *also Kunden, Belegschaft oder Gesellschafter*.

100 Es geht nicht um die ›reale‹ Angemessenheit von Motiven und von dahinterliegenden Heuristiken – welche Heuristik in welcher Situation optimal, besser oder richtig ist – (Gigerenzer, 2007), sondern um deren Anschlussfähigkeit und Akzeptanzfähigkeit in sozialen Systemen. Verglichen werden hier nicht die Motive (bzw. die Entscheidungsheuristik) mit der Wirklichkeit und es wird auch nicht auf deren Angemessenheit für den Erfolg geschlossen. Betrachtet wird die Annahme (bzw. Akzeptanz und Plausibilität) in Abhängigkeit vom sozialen Kontext, in dem sie steht. Gigerenzer betont, dass eine Heuristik eine hohe sachliche Angemessenheit besitzen und gleichzeitig sozial nicht anwendbar sein kann.

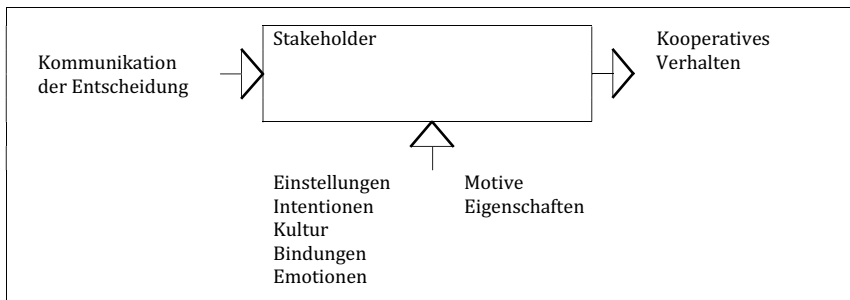


Abbildung: Handlungstheoretisches Modell des Scheiterns.

Das Verhalten verweist dabei auf das Selbstverständnis und auf die Motive der jeweiligen Stakeholder beim Unternehmenszusammenschluss. Über das Verhalten im Kontext von Unternehmenszusammenschlüssen lässt sich auf das Selbst (die Identität und Kultur) und auf die Motive (die Intentionen und Einstellungen) rückschließen. Das ›Sein‹ und das ›Haben‹ werden über das Verhalten erklärt und interpretiert.

Zu den Motiven von Unternehmenszusammenschlüssen werden beispielsweise strategische, spekulative Motive des Unternehmens und »persönliche« Motive des Managers gezählt. So wird davon ausgegangen, dass es für einen **Manager** einen persönlichen Vorteil bietet, wenn er eine größere Fusion durchführt und ein großes Unternehmen (nach der Fusion) geleitet hat (Jansen, 2009).

Reale Motive (wirtschaftliche Wertsteigerungen) lassen sich durch Marktmacht, Synergien, Möglichkeiten der Reduktion von Transaktionskosten und Risikoreduktion erzielen (Jansen, 2009, S. 401). Hier besteht die Hoffnung, durch eine Vergrößerung des Unternehmens eine effizientere Ausnutzung der eigenen Potenziale und Kompetenzen zu erreichen und durch die Zusammenführung zweier Unternehmen bestehende Kapazitäten und Ressourcen effektiver zu nutzen und mit ihnen effizienter zu wirtschaften, indem verschiedener Kompetenzen Synergieeffekte bzw. Verbundvorteile generieren. Diese Erwartungen hinsichtlich der Standardisierung und Bündelung sind mit der »economies of scale« verbunden (Baecker, 1988a, S. 240). Durch einen Zusammenschluss können überschüssige Kapazitäten in der Verwaltung oder im Management verringert werden. Nicht zuletzt fallen die Kosten des Wettbewerbs zwischen den Vertragspartnern weg (Jansen, 2004).

Diversifikation des Unternehmensportfolios zielt auf die Streuung des Risikos und die Verteilung von Unsicherheit auf viele verschiedene nicht verwandte Geschäftsbereiche und Unternehmungen. Diversifikation zielt auf Risikominderung (und damit Risikoaversion) und wird auf der Ebene des Portfolios durch unzusammenhängende Geschäftsbereiche erzielt (Jansen, 2004, S. 88).

Unternehmensakquisitionen dienen außerdem dem Ziel, die Marktmacht des Unternehmens zu vergrößern und Preise (für Einkauf und Absatz) bestimmen und auf dem Markt durchsetzen zu können, damit die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens steigt. Mit zunehmender Größe des Unternehmens wird mit einer Senkung der Kosten für Einkauf, Absatz, Produktion, Verwaltung, Forschung und Entwicklung gerechnet (Jansen, 2004).¹⁰¹

Spekulative Motive zeichnen sich dadurch aus, dass das betreffende Unternehmen rein ökonomischen Kalkülen unterworfen wird (Jansen, 2009, S. 401) und das Unternehmen als Spekulationsobjekt angesehen und sein Totalverlust billigend in Kauf genommen wird. Spekulative Motive richten sich nur nach Gewinnen und zielen darauf ab, möglichst günstig ein Unternehmen zu erwerben. Sie sind darauf aus, »unterbewertete Unternehmen« zu identifizieren, um sie gewinnbringend weiterzuverkaufen, und erscheinen moralisch verwerflich, unästhetisch und geschmacklos (Jansen, 2004). Ihnen wird nicht nur die Missachtung von Werten zugeschrieben, sondern auch die Ignoranz der Folgen für die Zusammenarbeit und das Inkaufnehmen von sozialen Folgen, da sie diesen Folgen gegenüber indifferent und gefühllos scheinen. Der spekulative Käufer erscheint als eine Person, dem diese Werte nicht wichtig sind und der sich in einem Umfeld bewegt, in dem solche Spekulationen legitimierbar sind. Er erscheint als jemand, der Unternehmen als »Schnäppchen« (Jansen, 2004, S. 96) betrachtet.

Management-Motive bekommen besondere Bedeutung, da in managementgeführten Unternehmen eine stärkere Akquisitionstätigkeit beobachtet werden kann als in eigentümergeführten. Manager scheinen von einer »**Selbstüberschätzung (Hubris)**« getrieben zu sein (Jansen, 2004, S. 98) (Krusche, 2010) (Roll, 1986, S. 200), die mit der Erfahrung erfolgreicher Unternehmenstransaktionen steigt (Jansen, 2004, S. 99) (Gordon u. Nicholson, 2008, S. 96ff.). Die Vermutung, dass Unternehmen, die viele erfolgreiche Transaktionen durchgeführt haben, in der Zukunft erfolgreich sein werden, ist im Sinne der Selbstüberschätzung nicht richtig. Erfolg führt zu weiteren Eskalation der Selbstüberschätzungen und zur Verallgemeinerung der Akquisition in wiederkehrende Abläufe und kontrollierbare Prozesse.

Manager neigen dazu die Erwartungen der Stakeholder – auf steigende Gewinne – durch immer weitere Akquisitionen zu erfüllen. Die Schwierigkeit der Vermittlung von Ertragseinbrüchen und Unterbewertungen lässt die Anzahl von (vermeintlich unnötigen) Akquisitionen durch das Management steigen. Für die Entscheidung des Managements, viele Akquisitionen durchzuführen,

101 Jedoch gelten diese Annahmen über Größenvorteile nur für die Betrachtung der Fixkosten und deren Relation zu den Stückzahlen. Bei gleichbleibenden Bedingungen sinken bei steigender Produktion die Durchschnittskosten der Produkte.

macht Jansen die kurzfristige Perspektive der Shareholder des betreffenden Unternehmens verantwortlich. Er fokussiert damit den Zusammenhang von steigender Akquisitionsaktivität und Kurzfristperspektive: Je kurzfristiger die Perspektive der Shareholder ist, desto mehr Akquisitionen werden vom Management getätigt, da nach einer Akquisition der Wert des Unternehmens fällt und nur langsam wieder steigt. Die schwache Ertragssituation und die Unterbewertung bergen die Befürchtung, dass Aktionäre bzw. Gesellschafter abspringen. (Stein, 1988).

Auch das Interesse des Managements, den eigenen **Einflussbereich zu vergrößern** und damit eine größenabhängige Gehaltssteigerung zu erreichen, führt im managementgeführten Unternehmen vermehrt zu Akquisitionen. Bevorzugt werden Unternehmen aquiriert, in denen das Management ausgetauscht und mit eigenen Personal besetzt werden kann. Dieser Austausch wird nach Jansen durch ineffiziente Kontrollsysteme und durch schlechtes Management gerechtfertigt (Jansen, 2004, S. 100). Je teurer das akquirierte Unternehmen, desto eher lässt es sich anhand seiner Kontrollsysteme und anhand seines Managements kritisieren. Dadurch lässt sich ein Wechsel des Managements in den Aufsichtsratsgremien rechtfertigen (Jansen, 2004). Gleichzeitig fällt das Interesse des Managements, den Preis für die Akquisition zu verhandeln, geringer aus.

Manager reduzieren ihr persönliches und berufliches **Risiko**, indem Sie Akquisitionen durchführen, ihren Einflussbereich vergrößern, ihr Einkommen erhöhen und ihre Stelle im Unternehmen sichern. Diese Interessen stehen in einem negativen Verhältnis zur Profitabilität des Unternehmens (Shleifer u. Vishny, 1989) (Jansen, 2004, S. 103) und verhindern die Ausschüttung (Jensen, 1986) an die Gesellschafter (Jensen, 1986, S. 323).¹⁰² Durch Akquisition von unprofitablen Unternehmen verhindern Manager die Akquisition des eigenen Unternehmens und sichern damit ihre Position (Jansen, 2004, S. 104). Mit Akquisitionen und mit der Expansion des eigenen Unternehmens gewinnen Manager an **Prestige**, massenmedialer Beachtung und an Einkommen, da das Einkommen an die Unternehmensgröße (und nicht an die Profitabilität) gekoppelt ist (Jansen, 2004, S. 103).

Die **Motive von Familienunternehmen** unterscheiden sich von den Management-Motiven deutlich. Als übergeordnet wird die Orientierung an der Langfristigkeit und Erhalt des Unternehmens im Familienbesitz angesehen (Hinderer, 2009, S. 371). Aus dieser Langfristigkeitsorientierung als oberster (innerste) Entscheidungsprämisse (Hinderer, 2009, S. 371) leiten sich andere Motive ab. Bei Unternehmenstransaktionen in Familienunternehmen spielen

102 »Payouts to shareholders reduce the resources under managers' control, thereby reducing managers' power, and making it more likely they will incur the monitoring of the capital markets which occurs when the firm must obtain new capital.« (Jensen, 1986, S. 323)

ökonomischen Gründen eine geringe Rolle: Die Entscheidung zur Unternehmenstransaktion wird emotional getroffen, Emotionalität »tritt zutage« (Hennerkes u. Kirchdörfer, 2008, S. 535). Diese macht das Familienunternehmen für seine Transaktionspartner »unberechenbar«, eine objektive Bewertung und eine rationale Abwägung nur schwer möglich (Hennerkes u. Kirchdörfer, 2008). Somit kommt es oft auf das Image des akquirierenden Unternehmens an, in dessen Hände das Familienunternehmen übergeht (Hennerkes u. Kirchdörfer, 2008). Außerdem geht der Verkauf mit »unrealistischen Vorstellungen« über den Verkaufspreis und der Erwartung der Weiterbeschäftigung von Familienangehörigen einher (Klein, 2004, S. 538). Eine Zusammenstellung der Motive für Familienunternehmen kann der folgenden Tabelle entnommen werden. Im folgenden Kapitel werden diese diskutiert.

Nachfolgeregelung (Hinderer, 2009, S. 369) als Komplettverkauf. Den Komplettverkauf bezeichnet Jansen als externe Unternehmensnachfolge (Jansen, 2009).
»Streitigkeiten im Gesellschafterkreis« (Hennerkes u. Kirchdörfer, 2008, S. 538) (Klein, 2004, S. 197)
Risikodiversifikation durch den Zukauf von nicht verwandten Geschäftsbereichen (Hinderer, 2009, S. 370).
Förderung von Synergiepotenzialen (Hinderer, 2009, S. 372).
Reduktion von Abhängigkeiten durch den Zukauf von verwandten Unternehmen (Hinderer, 2009).
Erweiterung der Wertschöpfungskette (Hinderer, 2009, S. 373)
Beschränkte finanzielle Ressourcen im verkaufenden Unternehmen (Hinderer, 2009, S. 373). Finanzierung von Wachstum (Zukäufen) und Entschuldung von Bankkrediten (Hinderer, 2009, S. 374).
Erreichen der Marktführerschaft bzw. Nischenführerschaft (Hinderer, 2009, S. 373)
Veräußerung »nicht strategischer Unternehmensbereiche« zur Stärkung des »Kerngeschäfts« und der »Bereinigung des Geschäftsportfolios« (Hinderer, 2009, S. 374)
Transaktionstätigkeiten als Ausdruck einer professionellen und rationalen Unternehmensführung (Hinderer, 2009, S. 374).
Öffnung des Gesellschafterkreises für familienfremde Gesellschafter durch Verkauf von Anteilsrechten (Hinderer, 2009, S. 380).
Firmenzukäufe als exogene Wachstumsstrategie. Dies steht im Gegensatz zu der Orientierung von Familienunternehmen an endogenem (organischen) Wachstum (Jansen, 2009).

Tabelle: Motive von Familienunternehmen.

3.13.4 Motive für Unternehmenstransaktionen in Familienunternehmen

Die Gründe von Familienunternehmen für Unternehmenstransaktionen liegen entweder im exogenen Wachstum oder in einer externen Unternehmensnachfolge (Jansen, 2009).

Die exogene **Wachstumsstrategie** dient der strategischen Weiterentwicklung des Familienunternehmens (Jansen, 2009) (Sachs, 2007) (Picot, 2008) und der Stärkung des Kerngeschäfts (der Nischenposition). Sie dient dazu, die Abhängigkeit von anderen Marktfaktoren und damit die Macht von Anbietern und Abnehmern in der Wertschöpfungskette von den Zulieferern bis zum Vertrieb zu reduzieren – und das Familienunternehmen in seiner Unabhängigkeit zu stärken und den eigenen Bestand langfristig zu sichern. Zudem zielt diese Strategie auf die Reduktion der Abhängigkeit vom Absatzmarkt und des unternehmerischen Risikos (Hinderer, 2009). Aus der Markt-Perspektive (Market Based View) erfolgt diese Transaktion, wenn sie Lieferanten, Wettbewerber oder Kunden in strategische Überlegungen einbezieht, und Übernahmen am Markt orientiert (Palepu, 1985). In einer Perspektive der Ressourcen des Unternehmens (Resource Based View) (Hinderer, 2009, S. 374) orientieren sich Transaktionen an der Stärkung der Kompetenzen und Bestände des Unternehmens. Eine direkte Stärkung der Markt- oder Nischenposition erfolgt, wenn durch die Akquise mehr Umsatz, Kunden oder ergänzende Produkte generiert werden (Hinderer, 2009, S. 375). Eine indirekte Stärkung (mittelbare Stärkung) erfolgt, wenn durch den Erwerb Technologien, Patente oder Schutzrechte erworben werden (Hinderer, 2009, S. 375).

Die Wertschöpfungskette bezeichnet die zusammenhängenden Unternehmensaktivitäten bei der Herstellung eines Gutes oder der Erbringung einer Leistung (Porter, 2000). Die »horizontale Akquisition« bezeichnet in diesem Sinne die Integration von Unternehmen der gleichen **Wertschöpfungsstufe** (Hinderer, 2009, S. 376). Akquisitionen in der **Wertschöpfungskette** werden als »vertikale Akquisition« bezeichnet. Je nach Ausrichtung in der Wertschöpfungskette kann die vertikale Akquise eine Rückwärts- (bei vorgelagerten Unternehmen) oder Vorwärtsintegration (bei nachgelagerten Unternehmen) darstellen (Hinderer, 2009, S. 376). Wenn ein Unternehmen vor- oder nachgelagerte Unternehmen akquiriert – sie können Lieferant oder Abnehmer für das akquirierende Unternehmen darstellen –, dann diversifiziert das Unternehmen sein Kerngeschäft in verwandte Geschäftsfelder, die mit dem Kerngeschäft verkettet sind. Dies wird als »**schwache Diversifikation**« bezeichnet, da damit eine geringe Risikostreuung stattfindet (Hinderer, 2009) und der Output – also die Leistungen oder Produkte – des vorgelagerten Unternehmens für das nachgelagerte Unternehmen jeweils der Input darstellt. Mit einer vertikalen Akquisition können die Transaktionskosten gesenkt und eine enge Verzahnung und rei-

bunglose Zusammenarbeit der verschiedenen Glieder in der Wertschöpfungskette erreichen werden. Sie verspricht auch eine bessere Organisation und Verzahnung auf der technischen Ebene (aber nur, wenn der Markt an dieser Stelle als Koordinationsfaktor ›versagt‹).

Eine Akquisition nicht verwandter (»unrelated diversification«) Unternehmen führt zur Konglomeratsbildung (Hinderer, 2009, S. 376). Dabei werden weniger Synergieeffekte erwartet (Levy u. Sarnat, 1970): Hier steht nicht der Gewinn aus der Vernetzung der Zusammenarbeit (Synergie) im Fokus, sondern die unterschiedliche Herkunft des Gewinns, die sich gegenseitig bei möglichen Marktschwankungen stabilisieren können (Markowitz, 1952) (Adelman, 1961). Die Rechtfertigung der Akquise unabhängiger Unternehmen ist in Familienunternehmen damit die Reduktion von Ertragsschwankungen und die Unabhängigkeit von branchenabhängigen Krisen. Sie ermöglicht die wechselseitige Kompensation von Ertragsrückgängen und ermöglicht die Verschiebung von Personal.

In Familienunternehmen spielen weniger finanzielle Anreize als Bestandserhaltungsinteressen eine Rolle. Familienunternehmen befürchten, durch die zeitweise auftretenden (durch die Massenmedien geförderten) »Megatrends« der Konzentration (Jansen, 2004) und die damit einhergehende »Endgame«-Stimmung zwischen großen, multinationalen Konzernen unterzugehen. Diese Befürchtung kann zu unüberlegten Verkäufen oder zu Teilverkäufen führen. Dieser Mischung aus Befürchtung und Unterdrückung der Befürchtung wird eine ›hastige‹ und wenig ›planvolle‹ Ausführung der Transaktion zugeschrieben (Raffel, 2006). Nicht nur als Objekt oder Ware einer Unternehmenstransaktion (Zellweger u. Astrachan, 2008), sondern auch als Subjekt – Akquisiteur – gelten Familienunternehmen mitunter eher als getrieben durch ein emotionales Streben denn strategisch Akquisitionen planend (Raffel, 2006). Familienunternehmen weisen ihren Gewinn dementsprechend mehr im Hinblick auf Steuern als auf Verkaufs- oder Kapitalmarktgesichtspunkte aus (Hennerkes u. Kirchdörfer, 2008, S. 543). »Vergangenheitszahlen« des Unternehmens werden mit dem Ziel, Steuern zu sparen, ausgewiesen. Es geht mehr darum, »Gewinne« zu »verstecken« und Liquidität im Unternehmen zu halten als diese zum Nachweis des Erfolgs zu präsentieren (Hennerkes u. Kirchdörfer, 2008, S. 543). Den Gesellschaftern geht es in Familienunternehmen weniger um die Rendite und den »Gewinn pro Aktie«. Es geht der Unternehmerfamilie um das Überleben des Unternehmens. Sie orientieren sich erwartungsgemäß mehr an der Wahrung des gemeinsamen Werts als an der Maximierung des eigenen Gewinns (Hennerkes u. Kirchdörfer, 2008, S. 543).

Die Strukturen und Prozesse in Familienunternehmen lassen sich mehr auf die Geschichte der Unternehmerfamilie und des Unternehmens als auf strategische Entscheidungen zurückführen und nach Ansicht von Hennerkes und

Kirchdörfer in den seltensten Fällen das Ergebnis einer »professionellen Unternehmensstrukturberatung« (Hennerkes u. Kirchdörfer, 2008, S. 547). Die Gründe für einzelne Entscheidungen lassen sich ohne die Kenntnis der historischen und persönlichen Gegebenheiten kaum nachvollziehen (Hennerkes u. Kirchdörfer, 2008, S. 547). Ein Familienunternehmen bezeichnen Hennerkes und Kirchdörfer insofern als »lebendes Unternehmen« und als organisch »gewachsen« (Hennerkes u. Kirchdörfer, 2008). Sachs geht deswegen von einem negativen Zusammenhang zwischen einer ausgeprägten »Familiendominanz in der Unternehmensführung« und dem Vorhandensein einer M&A-Strategie aus (Sachs, 2007, S. 139). Je weniger das Familienunternehmen von einer Familie dominiert wird, desto eher kann es eine M&A-Strategie vorweisen.

3.14 Beratungsansätze für Unternehmenstransaktionen

Hinderer sieht es im Verhandlungsprozess mit Familienunternehmen als erforderlich an, das Erleben und die sinnliche Bewertung der Unternehmerfamilie zu berücksichtigen. Er spricht von Sensibilität, Intimität und Vertrauen, die ein Berater in diesem Prozess ausdrücken und berücksichtigen muss (Hennerkes u. Kirchdörfer, 2008, S. 554). Soll eine Unternehmenstransaktion erfolgreich sein, so muss beachtet werden, dass das verkaufende Familienunternehmen seine Daten (*Gewinne, Umsätze, Vereinbarungen und Verträge mit Kunden und Lieferanten*) nicht an Kaufinteressenten preisgeben und für alle offenlegen will (Hennerkes u. Kirchdörfer, 2008, S. 544). Ein unerfahrener und rein sachlich orientierter Transaktionspartner scheitert an der emotionalen Seite des Verkaufs (Hennerkes u. Kirchdörfer, 2008).¹⁰³ »Ungeduld« führt zu Misstrauen und schließlich zum Scheitern der Unternehmenstransaktion. Die Partner müssen nicht nur die sachlichen Aspekte im Blick haben, sondern auch beobachten, wie der Verhandlungspartner den Prozess erlebt, und sein Erleben vorwegnehmen. In dieser Hinsicht werden für die Kommunikation der Transaktion persönliche Aspekte relevant. Es stellt sich ein »Taktieren« ein, in dem das Erleben des anderen *für das eigene Handeln* relevant wird (Hennerkes u. Kirchdörfer, 2008, S. 555).¹⁰⁴ Auch wird es relevant zu wissen, wann die Gelegenheit für weitere Nachfragen angemessen ist.¹⁰⁵

103 »In diesen Punkten schaden unerfahrene und formaljuristische Berater häufig mehr als sie nutzen, m.a.W., die emotionale Seite des Unternehmenskaufs ist Chefsache auf Seiten des Käufers.« (Hennerkes u. Kirchdörfer, 2008, S. 537)

104 »Wenn sich ein potentieller Käufer eines Familienunternehmens auf dem Weg vom objektiven Wert zum (subjektiven) Preis bewegt, dann wird er mit seiner Argumentation am objektiven Wert entlang nur erfolgreich sein, wenn er dem Familienunternehmer darzulegen vermag, dass der Verkauf seines Familienunternehmens im Ergebnis dazu führt, dass

Das richtige »Gespür« und die »emotionalen Aspekte« werden als unsicher angesehen.¹⁰⁶ Hier soll ein Berater abhelfen, der Familienunternehmen versteht: der den Transaktionsprozess begleitet, emotionale Probleme löst, die Bestimmung des Geldwerts (Kaufpreises) vom emotionalen Wert ableitet, eintretende Frustrationsphase mildert und Geduld in den Prozess bringt, die die Transaktionspartner »normalerweise« nicht aufbringen können (Hennerkes u. Kirchdörfer, 2008, S. 559).

Unternehmenstransaktionen stehen außerdem meist in der Logik eines »Shareholder Value« (Zimmermann u. Herres, 2008, S. 471) und berücksichtigen die emotionale Seite nicht. Ihr Nutzen und ihr Erfolg definieren sich in der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, der Steigerung des Unternehmenswerts und der Kapitalverzinsung (Zimmermann u. Herres, 2008, S. 471) (Beike u. Schlütz, 2010, S. 55). Auf der anderen Seite geht es darum, in einer globalisierten Wirtschaft, in der zunehmend große weltweit operierende Unternehmen Einfluss nehmen, bestehen können. Eine gute Zusammenarbeit – oder Beziehung – wird dagegen kaum hervorgehoben. Diese Argumentation des Shareholder Value ist auf die Logik der »financial community« und deren finanzielle Gewinninteressen zugeschnitten (Zimmermann u. Herres, 2008, S. 471). Andere Interessen, z. B. die von Kunden, Mitarbeitern und *der Familie*, und deren Bindungen an das Unternehmen spielen bei dieser Argumentation eine untergeordnete (*unterbewertete*) Rolle, sie ist gegenüber den persönlichen Belangen indifferent.

Die Interessen der Stakeholder sollen im Nachhinein im Prozess (Post Merger Integration) berücksichtigt werden, stehen jedoch nicht im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Befürchtungen und Bedenken von dieser Seite werden als Zeichen der Ablehnung der Unternehmenstransaktion angesehen. Die Thematisierung von Bedenken und erwarteten Enttäuschungen werden zu einem Balanceakt der Verhandlungen. Die Verhandlungen werden zu einer »double bind«-Situation (Bateson, 1972), in der Sachebene – *das Äußern von Bedenken* – und Beziehungsebene – *das Wollen der Beziehung* – in Widerspruch geraten können. Das »double bind« (Bateson, 1972) resultiert in der Paradoxie, dass sowohl das

auch sämtliche finanziellen und nichtfinanziellen Wertbestandteile, die der verkaufende Familienunternehmer, auf der Ebene seiner Familie sieht, entsprechend befriedigt werden. Stellt der potentielle Käufer stattdessen lediglich auf eine professionell-monetäre Bewertung des Unternehmens ab, so wird er in der Diskussion mit dem Familienunternehmer bei der Preisfindung und Einigung scheitern.« (Hennerkes u. Kirchdörfer, 2008, S. 555)

105 »Der erfahrene Berater entwickelt schnell ein Gespür dafür, wie hier die Interessenlagen der handelnden Personen sind.« (Hennerkes u. Kirchdörfer, 2008, S. 545)

106 »Leider ist der Einfluss gewisser, eher subjektiver emotionaler Aspekte auf Seiten des Verkäufers auf »seine Unternehmensbewertung« wissenschaftlich noch nicht ausreichend untersucht.« (Hennerkes u. Kirchdörfer, 2008, S. 556)

Ansprechen als auch das Nichtansprechen zugleich richtig und falsch sein können.

Zudem kann das Interesse der einen Bezugsgruppe für die andere irrelevant oder auch schädlich sein. Die Vorstellung, dass die einzelnen Bezugsgruppen aus einem gemeinsamen Interesse den Prozess akzeptieren und mittragen werden, ist in vielerlei Hinsicht unrealistisch, da die Einzelinteressen teilweise weit auseinandergehen und sich widersprechen. So wird beispielsweise von Aktionären und Gesellschaftern (financial community) erwartet, dass sie sich an Argumenten, die eine Gewinnsteigerung (und Steigerung der Ausschüttung) in Aussicht stellen, orientieren. Ihnen wird besonders das Interesse an einer Kostensenkung zugeschrieben, die durch Stellenabbau, Zusammenlegung von Kompetenzen und Synergieeffekte erreicht und rational verargumentiert werden soll. Auf die Mitteilung von Stellenabbau und Umstrukturierung reagiert die Bezugsgruppe der Mitarbeiter und Arbeitnehmervertreter erwartungsgemäß mit Ablehnung. Auch im Hinblick auf die Kunden wird mit ablehnenden Reaktionen auf die Mitteilung von Einsparungen, Stellenabbau und Zusammenlegung gerechnet. Dieser Bezugsgruppe wird zugeschrieben, dass sie geringere Leistungen vom Unternehmen erwartet. Kunden, Mittler und der Handel befürchten im Kontext einer Unternehmenstransaktion »Marginalisierung« und »Standardisierung« (Zimmermann u. Herres, 2008, S. 472). Erwartet wird in diesem Zusammenhang eine Verschlechterung der Kundenbeziehungen und der Dienstleistungen, die dem Wegfall des Konkurrenzdrucks zwischen den Unternehmen (der sich für den Kunden im Bemühen um den Einzelkunden zeigt) zugerechnet wird.

Der Erfolg einer Unternehmenstransaktion hängt nach Ansicht der Kommunikationsberatung von der angemessenen Kommunikation für alle Bezugsgruppen (Stakeholder) mit ihren unterschiedlichen Interessen ab. Deren Beitragsbereitschaft ist wiederum für den Erfolg der Unternehmenstransaktion von Bedeutung. Zimmermann und Herres empfehlen, im Transaktionsprozess die Kommunikation den Bedarfsgruppen entsprechend zu konzipieren und sich mithilfe von »Plausibilitätsprüfungen« (Zimmermann u. Herres, 2008, S. 473) immer wieder rückzuversichern, ob der Nutzen von der Bezugsgruppe richtig verstanden wurde und die jeweilige Person sich im Sinne des definierten Ziels oder Zwecks verhält. Hierzu muss der Nutzen der Unternehmenstransaktion für die jeweilige Bezugsgruppe ermittelt und für verschiedene Bezugsgruppen plausibilisiert werden (Zimmermann u. Herres, 2008), da ansonsten mit schädlichen Verhalten gerechnet werden muss (Jansen, 2008b, S. 531).

Die Kommunikationsstrategie sieht vor, unterschiedliche Motive kommunikativ zu verbinden (integrieren) und die Differenzen zwischen verschiedenen Stakeholdern zu eliminieren und zu entdifferenzieren (Willke, 1983, S. 90 f.). Die Kommunikation stellt damit nicht nur eine reine (Sach-) Information dar,

sondern wird auch als Ausdruck von Motiven, Interessen und Perspektiven der Bezugsgruppen verstanden (Zimmermann u. Herres, 2008, S. 485).¹⁰⁷ Zimmermann und Herres unterteilen die Stakeholder bzw. die Bezugsgruppen in vier Kategorien: Aktionäre (financial community), Mitarbeiter (Arbeitnehmervertreter), Kunden (Mittler, Handel) und Gesellschaft (Meinungsbildner). Gemäß den vier Bezugsgruppen sind vier unterschiedliche »stories«¹⁰⁸ zu erzählen und in eine »corporate story« zu integrieren (Zimmermann u. Herres, 2008, S. 495 f.). Während alle vier stories den jeweiligen Nutzen und die Vorteile für die Bezugsgruppen hervorheben, fungiert die »management story« als Personalisierung (Zimmermann u. Herres, 2008, S. 495). Sie zielt auf den Menschen, den Charakter und die Persönlichkeit als wesentliche Entscheidungsprämissen ab. An ihnen werden Glaubwürdigkeit, Authentizität und Täuschung – gegenüber der »Anonymität von Aktiengesellschaften und die hohe Abstraktion komplexer Phänomene« (Zimmermann u. Herres, 2008, S. 496) – festgemacht. Durch die Personalisierung gewinnt der Prozess der Unternehmenstransaktion an Adressierbarkeit, Anschaulichkeit und Evidenz.

Zimmermann und Herres unterscheiden im Bezug auf die Akzeptanz einer Kommunikationsofferte zwischen **Bringschuld** und **Holschuld**. Bei der **Bringschuld** obliegt die Herstellung der Akzeptanz von Kommunikation dem Kommunizierenden. Akzeptanz wird durch überzeugende Argumente und eine plausible Story (Zimmermann u. Herres, 2008, S. 474) erzeugt. Der Begriff »Bringschuld« drückt aus, dass das Unternehmen den Personen, ihren Interessen und Erwartungen auch in der Art und Weise der Mitteilung (in Form einer plausiblen Story) gerecht werden muss. Fusionsprozesse erfordern zudem Partizipation und eine **Holschuld**: das Engagement – also die Bereitschaft zur Mitarbeit und Kooperation (Zimmermann u. Herres, 2008). Die Holschuld macht deutlich, wer eher unterstützend oder störend in den Prozessen wirkt.

Die Kommunikation während der Unternehmenstransaktion hat nicht nur die Interessen der Bezugsgruppen vorwegzunehmen und demgemäß ihre Mitteilungen zu wählen, sondern muss auch »destruktiven Gerüchten« (Jansen, 2008b, S. 522, 532, 533) im Vorfeld entgegenwirken. Zimmermann und Herres sprechen in diesem Kontext von einem »Misstrauenspotenzial« (Zimmermann u. Herres, 2008, S. 498) der Kommunikation. Kommunikationsstrategien sind gegen **Misstrauen** machtlos, da sie den Verdacht eher nähren als entkräften, wenn verstärkt gegen das Misstrauen argumentiert wird (Zimmermann u.

107 Die Strukturierung der Umwelt in Bezugsgruppen stellt schon eine Simplifikation und Reduktion der Komplexität dar. Dabei werden idealtypisch stabile Interessen, Motive und Affekte zugeschrieben. Ziel dieser Typisierung in Bezugsgruppen ist auch die Sortierung in unterschiedliche Nutzens- und Gefährdungspotenziale.

108 »Equity story«, »management story«, »costomer story« und »employee story« (Zimmermann u. Herres, 2008, S. 495 f.).

Herres, 2008, S. 487) (Jansen, 2008b, S. 522). Nach der Ankündigung von Zusammenschlüssen entsteht neben dem »Misstrauenspotenzial« auch ein »Kommunikationsparadox« (Jansen, 2008b, S. 532). Dieses besteht darin, dass der Kommunikation einerseits eine hohe Relevanz zugesprochen und gleichzeitig damit gerechnet wird, dass sie nicht angenommen und verstanden wird (Jansen, 2008b, S. 532) und man dagegen kommunikativ machtlos ist. Die Kommunikation wird in ihrer Wirkung gleichzeitig über- und unterschätzt (Jansen, 2008b, S. 533). Zwei Auswege aus diesem Paradox wird in der Beratungsliteratur vorgeschlagen: (1.) Als glaubwürdig gilt intern nur das, was auch extern in einen größeren Kreis kommuniziert wurde (Jansen, 2008, S. 533). (2.) Außerdem wird zur Gewinnung von Vertrauen und Authentizität ein »bad news first« (Jansen, 2008, S. 522, 533) empfohlen. Hierbei werden schlechte Nachrichten nicht verborgen, verschleiert oder verzögert, sondern als Erstes genannt. Die These ist dabei, dass bei so einem Vorgehen den »good news« wieder Glauben geschenkt wird (Jansen, 2008, S. 522, 533). Guten Nachrichten wird die Intention der Beschwichtigung zugeschrieben.

Ein Hauptfehler in der PMI liegt in der »unzureichenden Einbeziehung der Mitarbeiter« (Jansen, 2008b, S. 527). Einbeziehung bedeutet, dass sie nicht »deduktiv«, sondern »induktiv« mitgeteilt werden muss (Zimmermann u. Herres, 2008, S. 487). Die Mitteilung muss sich im spezifischen Verhalten spiegeln. Im einzelnen Handeln und alltäglichen Austausch, quasi induktiv, muss die Einbeziehung zum Ausdruck kommen. Sie kann nicht von oben vorgeschrieben werden, sie muss sich den Beteiligten von unten aus zeigen. Hierfür empfehlen Zimmermann und Herres »Scouts oder Botschafter, die aus den Reihen der Mitarbeiter gewonnen [...] werden« (Zimmermann u. Herres, 2008, S. 487).

3.15 Wozu scheitern Unternehmenszusammenschlüsse?

»Anlässlich unseres Todes verschwindet die Selbst-Grenze. Bevor sie dies tat, schrieben wir dem, was wir unser »Inneres« nannten, großen Wert zu und einen vergleichsweise geringen dem, was wir das »Äußere« nannten.« (Spencer-Brown, 1999, S. 189)

Unrealistische Forderungen und Erwartungen bezüglich des Preises und der zukünftigen Gestaltung des Familienunternehmens (Zellweger u. Astrachan, 2008)
Unterschiede in den Verkaufs- und Kaufgründen
Streit in der Unternehmerfamilie
Professionalitätsgefälle zwischen Käufer und Verkäufer
Unsicherheit (»Hadern«) bezüglich des Verkaufs in der Phase des Verkaufsabschlusses
Unseriöse Berater
Verdeckte Kaufinteressenten im Gesellschafterkreis können den Verkauf des Familienunternehmens zum Scheitern bringen (Hennerkes u. Kirchdörfer, 2008, S. 539).
Kein »echter« Verkaufswunsch, sondern eine Notlage (Hennerkes u. Kirchdörfer, 2008)
Der Entscheidungsmodus (»Bauchentscheidungen«) des Familienunternehmens.
Missachtung von »hidden negotiators« in Familienunternehmen (Hennerkes u. Kirchdörfer, 2008, S. 542): Familienmitglieder, die Ehefrau, leitende Mitarbeiter, Anwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer (<i>die im Fall des Verkaufs des Familienunternehmens ihre Mandate verlieren würden</i>) (Hennerkes u. Kirchdörfer, 2008, S. 542).

Tabelle: Gründe für das Scheitern von Familienunternehmen.¹⁰⁹

Vom Scheitern von Unternehmenszusammenschlüssen (*Kooperationen und Beteiligungen*) profitieren diverse Berufsgruppen, z. B. Berater/innen und Manager/innen, die sich angesichts des Scheiterns eher zu vermehren scheinen als sich durch das permanente Scheitern entmutigen zu lassen. Das permanente Scheitern (Meyer u. Zucker, 1989) erscheint als notwendig (*funktional*), um – *durch die Konstruktion von Bedrohungsszenarien* – Ressourcen und Handlungsbereitschaften für die Abwendung des gemeinsamen Untergangs (bzw. Scheiterns) zu wecken.¹¹⁰ Die Befürchtung des Scheiterns schafft eine Gewissheit in einer Situation der Ungewissheit. Obwohl vieles im Ungewissen liegt, so ist die

109 Sabine Klein konstatiert, dass mit zunehmender Hilflosigkeit des Familienunternehmens die Seriosität der Berater und der Beratung abnimmt (Klein, 2004, S. 196f.).

110 Die Frage lautet weniger, wieso trotz des *scheinbar unvermeidlichen Scheiterns* Unternehmenszusammenschlüsse getätigt werden, sondern mehr, wie die »Rhetorik des Scheiterns« zum Erfolg führt und trotz des »Nimbus seines scheinbar unvermeidlichen Scheiterns« (Krajewski u. Bilavsky, 2004, S. 8) zu weiteren Unternehmenszusammenschlüssen motiviert. Die Möglichkeit des Scheiterns motiviert, weil es nicht zu bestimmten Handlungen auffordert, sondern warnt und eine Existentialisierung vornimmt.

Befürchtung sicher, dass Scheitern möglich ist.¹¹¹ Sicher scheint, **dass** etwas getan werden muss, wobei unklar bleibt, **was** getan werden muss.

Die kommunikative Betonung des Scheiterns führt zu einer dramatischen Betrachtungsweise, in der es in »existenzieller« Weise um das Überleben – *und nicht mehr um Rendite, Gewinne, Verträge, Aufgabenerfüllung und Regelkonformität* – geht. Der Unternehmenszusammenschluss und die Kooperation stellen dabei selbst das Ziel dar und sind nicht mehr Mittel für Gewinn oder Rendite. Das distanzierte Inkaufnehmen des Scheiterns wird in dieser Selbstbeschreibung als eine (unästhetische) Geschmacklosigkeit angesehen – man ist sozusagen aufgefordert der Sorge zu folgen, die Sorge zu akzeptieren und sich zu sorgen, dass sich andere sorgen, sich fürchten oder ängstigen (Luhmann, 1991a) (Luhmann, 2008c).

Die Prognose des Scheiterns eröffnet (wie eine Sonde) die Möglichkeit, Abweichler zu entdecken, die gegenüber der Bestandserhaltung indifferent eingestellt sind. Der Horizont verengt sich auf ein Schema des Dafür und Dagegen: »*Dafür ist, wer handelt, und dagegen ist, wer überlegt*«. Die Abwendung der Gefahr rechtfertigt damit Aktionismus und Regelverstöße. Die Angst vor dem Scheitern kann als solidaritätsstiftendes Moment angesehen werden (Baecker, 2004). Denn die Gefahr betrifft im Unternehmen alle gleichermaßen: da vor dem Scheitern alle gleich sind. Das drohende Scheitern einer Organisation ermöglicht die rhetorische Nutzung des »Wir« und die »Konsensfiktion« (Hahn, 1988), dass »alle« dagegen sind. Das mögliche Scheitern erscheint gleichzeitig als uneindeutig und gewiss (unbezweifelbar) zugleich.

Das befürchtete Scheitern dirigiert Anschlussmöglichkeiten der Kommunikation in Richtung Solidarität. Es findet ein kommunikatives Displacement vom Inhalt auf die Beziehung (Fuchs, 1993) statt, in dem das Scheitern sachlich nicht mehr vorkommt, sondern nur noch zum Ausdruck kommt, wie die Beteiligten – *im Innersten* – dazu stehen. Die Kommunikation des Scheiterns ermöglicht Solidaritätseffekte und eine Differenzierung von Befürwortern und Gegnern (betreffbar/nicht betreffbar). Durch dieses Beobachtungsschema erscheint der »Zögerliche« als indifferent (unbetroffen) und der »Sachliche« als unsolidarisch (»nur« auf seine Aufgabe konzentriert).

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass ein System sein Scheitern nur dann beobachten und darüber sprechen kann, wenn es noch nicht bzw. nicht eingetreten ist (Fuchs, 1993, S. 202). Das Scheitern eines Familienunternehmens, einer Freundschaft oder einer Ehe kann von dem System nicht beobachtet werden, sondern nur von anderen Beobachtern (Systemen). Die Funktion des

111 »Angst ist, da sie die Ungewißheit der Sachlage in die Gewißheit der Angst transformiert, ein selbstsicheres Prinzip, das keines theoretischen Fundaments bedarf.« (Luhmann, 1990b, S. 246)

›Scheiterns‹ ist, eine mögliche Zukunft in die Gegenwart zu holen, zu dramatisieren und sich vor dem eigenen Scheitern zu warnen (zu alarmieren). Es zeigt, dass im Bezug auf das Scheitern des Unternehmens alle gleich sind. Die Kommunikation des Scheiterns schafft (im besten Fall) die soziale Fiktion der Gleichheit und ermöglicht **Solidarität** über Hierarchien und Aufgabenbereiche hinweg. Die Abwendung des (kommunikativ-fiktiven) Scheiterns löst die Orientierung an der Hierarchie ab und orientiert sich an der (fiktiven) Gemeinschaft, die es zu sichern gilt. Im Hinblick auf das Scheitern sind Organisationsmitglieder persönlich für mehr verantwortlich als ›nur‹ für ihren Arbeitsbereich. Sich nicht solidarisch zu zeigen wird in diesem Sinne abgewertet als geschmacklos, unethisch und unästhetisch gegenüber den anderen empfunden (Jansen, 2004).

Von zwei verschiedenen Formen des fiktiven Scheiterns kann ausgegangen werden. Zum einen von der **produktiven Form** des drohenden Scheiterns, das Beiträge generiert und zur Mehrarbeit für die Durchführung des Projekts des Unternehmenszusammenschlusses motiviert. Zum anderen die **Abwehr** (Immunreaktion). Damit stellt sich die Frage, ab wann sich die Gewissheit stiftende Ungewissheit als dynamisierender und motivierender (hin-zu) Effekt in sein Gegenteil wendet und das Projekt abgestoßen oder abgewehrt (weg-von) wird. Diese Frage wird im Folgenden empirisch beantwortet.

4. Methode

Die Analyse von Konstruktionsprozessen, »commonsense« und Selbstbeschreibungen als Orientierung für Entscheidungen setzt voraus, dass Akteursmodelle und Handlungstypen kein Apriori der Analyse darstellen, sondern doppelte Kontingenz (Hutter u. Teubner, 1994). Dies bedeutet, dass der methodologische Individualismus und Rationalismus in der Familienunternehmensforschung keine Anwendung findet. Vielmehr wird die *dokumentarische* Methode und der *systemtheoretische* Theorieansatz verwendet, um die Erwartungsstrukturen, die Entscheidungen zum Joint-Venture sowie deren Akzeptanz und Legitimation und schließlich deren Scheitern zu erklären und mithilfe der dokumentarischen Methode zu erschließen. Die einzelnen Entscheidungen werden als kondensierte Selektionsleistungen verstanden, anhand derer in der Gesamtsicht des Verkaufs die ›dahinterliegende‹ Struktur (Luhmann, 1993) und die »Sinnverarbeitungsregeln« (Luhmann, 1980), die diese Selektion geleitet hat, erschlossen werden kann (Vogd, 2007). An der Gestalt der einzelnen Entscheidungen und deren in den Interviews vollzogene Zurechnung auf Umstände werden die ›Regeln‹ der Reproduktion des sozialen Zusammenhangs rekonstruiert (Schneider, 1997). Hierfür sind Abstraktion, gedanklichen Abwandlung und die Konstruktion von alternativen Möglichkeiten (Luhmann, 1982, S. 30) notwendig. Solche Techniken zielen auf die Erschließung des »latenten Sinns«, der in der Terminologie der objektiven Hermeneutik als »objektiver Sinn« bezeichnet wird und im Gegensatz zum »subjektiv gemeinten Sinn« steht, der vom Interviewpartner subjektiv realisiert wird. Der »objektive Sinn« durchzieht die Fallstruktur und verbindet die einzelnen beschriebenen Ereignisse zu einem sinnhaften Ganzen – *objektiv ist hier also die Fallstruktur*. Dies erfordert eine Rekonstruktion der gesamten Fallstruktur. Auch für scheinbar unpassende Teile muss in der Fallstruktur ein Sinn angegeben werden können (Wohlrab-Sahr, 2006). Sie dürfen nicht einfach aussortiert werden. Der »objektive Sinn« kann aus Sicht der Beteiligten nicht intentional verändert, entschieden oder hergestellt, aber reflektiert werden. Er ist im Sinne Luhmanns nicht entscheidbar.

Die Interviews werden als Beschreibungen und Rechtfertigung vergangener

Selektionsprozesse gelesen, in denen bestimmte Möglichkeiten ausgewählt wurden und andere nicht. Die Rekonstruktion der Struktur des Falls und seiner Orientierungen bezieht sich auf die Selektionsschemata *der Information, der Mitteilung, des Verstehens und der Akzeptanz*, die die verschiedenen Auswahlprozesse konditioniert haben. Die Selektionsschemata selbst erzeugen im Verlauf Bindungswirkungen, in dem sich die Beteiligten explizit auf sie festlegen oder implizit auf sie verweisen und können von außen wissenschaftlich auf ihre Konsistenz hin betrachtet werden. Diese Selektionsschemata sind innerhalb des Falls und seines Verlaufs nicht einfach auswechselbar.

Die Rekonstruktion von Sinnverarbeitungsregeln erfolgt mit der dokumentarischen Methode in folgenden Schritten: (1) Rekonstruktion des »subjektiv gemeinten Sinns«, (2) Rekonstruktion der Fallstruktur, (3) Rekonstruktion der Orientierungsrahmen aus den Interviewdaten und Identifikation von sich wiederholenden Sinnstrukturen. Bei der **Interpretation der Einzelinterviews** werden Sinneinheiten erschlossen und jedes Einzelinterview in diese Sinneinheiten unterteilt (*diese werden jedoch zur Wahrung der Anonymität nicht veröffentlicht*). Dabei werden die Probleme rekonstruiert, die sich der Person stellen und für die sie Lösungen sucht. Geäußerte Probleme werden als selbstgesetzte Anlässe (bzw. Problematisierung, Dramatisierungen oder »Problemverschiebung« (Luhmann, 2009b)) verstanden, die Variation und Selektionsdruck erzeugen. Die Rekonstruktion von Selektivität erfolgt anhand des Sinnschemas: (1) *von gewählten Alternativen*, (2) *von nicht gewählten Alternativen*, (3) *des Kontextes weiterer Alternativen und der Möglichkeit, nicht zu wählen*, (6) *des Bezugsproblems hinsichtlich derer die Inhalte und Schemata eine Funktion besitzen (also fungieren) und (4, 5) der Selektionsschemata selbst*.

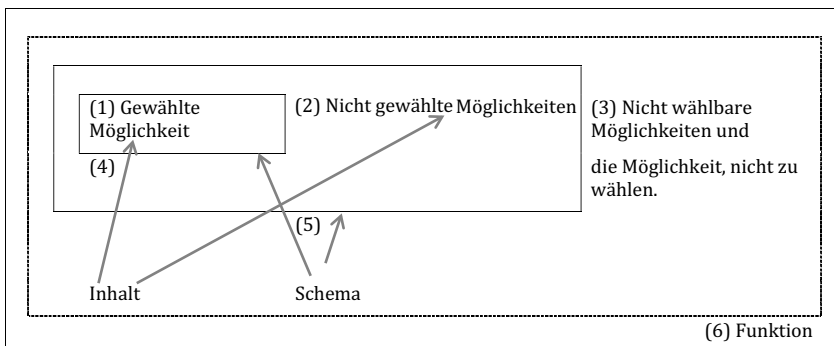


Abbildung: Unterscheidung von Inhalten und Schemata.

Ein weiterer Schritt ist das **Gedankenexperiment** – also die theoriegeleitete Entwicklung anderer Lesarten der im Interview vollzogenen bzw. betätigten Interpretation.¹¹² Die Selektivität der vollzogenen Interpretation wird herausgearbeitet, in dem andere Interpretationsmöglichkeiten in Kontrast gesetzt werden. Die Selektivität wird durch gedankenexperimentelle Kontrastierung theoriegeleitet herausgearbeitet. »Kontrastfolie« des Gedankenexperiments ist die soziologische Systemtheorie. Diese Methode ermöglicht die Erschließung und die Rekonstruktion der Reproduktionsgesetzlichkeit und der Fallstruktur.¹¹³ Die Rekonstruktion von Fallstrukturen und Reproduktionsgesetzlichkeiten hat den Anspruch, verallgemeinerbare Sätze und Wissen hervorzubringen. Die Herausarbeitung allgemeiner Selektionsmechanismen, Reproduktionsgesetzlichkeiten und Strukturen erhebt einen Anspruch auf Generalisierbarkeit und Vergleichbarkeit für ähnliche Fälle. In Anlehnung an die Abbildung oben können fünf Fragen formuliert, die auf die Entfaltung der Sinnstrukturen abzielt, ohne Kausalitäten zu unterstellen:

- Welche Entscheidungen werden innerhalb des Falls getroffen? Wie werden die Entscheidungen begründet? (1) (2)
- Warum ist keine Alternative denkbar? Wie wird mit Unsicherheit umgegangen? (3)
- Welche **Funktion** hat die Emotionalisierung und Dramatisierung für die Kommunikation der Entscheidung? Welche **Probleme** werden hinsichtlich der Kommunikation der Entscheidung beobachtet? (6)
- Wie motiviert die Kommunikation zur Annahme (Akzeptanz) der Entscheidung zum Verkauf und später zur Rücknahme der Anteilsrechte? (4)
- Wie werden körperliche Reaktionen thematisiert? (5)

Die dokumentarische Methode erschließt den Dokumentensinn über die Anschlussselektionen innerhalb des Interviews. Dies ermöglicht die Rekonstruktion der Bedeutungszuweisung. Begriffe werden nicht als feststehende Entitäten erfasst, ihr Sinn wird stattdessen durch den Kontext der Anschlüsse erschlossen. Die dokumentarische Methode hat damit das Ziel, die **Relevanzstruktur** zu entfalten und die Anwendung ihrer **impliziten Annahmen** in der Erzählung (die Betätigung der Erwartungen) zu beobachten und aufzudecken (zu enthüllen). Sie zielt nicht auf die Enthüllung von psychischen Strukturen (Vogd, 2009b, S. 44). Das innere und das innerste (Neuberger, 2002) Erlebnis selbst ist nicht der kausale Grund, aber die semantische Begründung für Erleben, Handeln und

112 Eine Kontrastierung mithilfe anderer Fälle findet hier (*wie in der objektiven Hermeneutik*) nicht statt (Wohlrab-Sahr, 2006) (Nohl, 2009).

113 Luhmann konstatiert, dass Kommunikation und ihre »Prämissen« nicht direkt beobachtet, sondern nur erschlossen werden können (Luhmann, 1984b, S. 226).

Entscheiden. Die Zurechnung auf subjektive Motive und die Reduktion auf Motive ist nicht Sinn einer Rekonstruktion von Strukturen in sozialen Systemen (Vogd, 2009b, S. 51). Die Organisation wird als ein »sich wechselseitig bedingendes Interdependenzmuster« rekonstruiert (Vogd, 2009b, S. 53). Der Sinn von Handlungen wird verstanden als interaktiv und kommunikativ (*durch den wechselseitigen Verweis auf Handlungen und Kommunikationen*) hergestellt. Das Ziel ist insofern nicht nur die ethnografische Wiedergabe des semantischen Reichtums einer Organisation, sondern die Herstellung einer Theorie der Stabilisierung von Erwartungen (als Orientierungen), die ihre Operation leitet und sicherstellt (Vogd, 2009b, S. 53). Der Sinn, die implizite Theorie einer Handlungspraxis aus wechselseitig sinnhaft aufeinander verweisenden Handlungen, Erleben und Kommunikationen, wird durch die Beobachtung dieser Handlungspraxis erschlossen. Aus dem Werk (*Opus Operatum*) werden die Handlungsweise (*Modus Operandi*) und ihr Sinn erschlossen. Der »modus operandi bezeichnet in diesem Sinne die generierenden Prozesse und der »modus operatum« seine Produkte, die einer empirischen Analyse zugeführt werden können. Der modus operandi kann nur erschlossen werden (Barlösius, 2006, S. 57).

Die dokumentarische Methode stellt einen Zugang zum »handlungsleitenden Wissen« und zur »Handlungspraxis« her (Bohnsack, 2006b, S. 40). Im Mittelpunkt steht dabei die Rekonstruktion des Handlungssinns, der dem Handelnden nicht nur intransparent ist, also nicht gewusst und kommuniziert wird, sondern als inkorporiertes Orientierungswissen die Interviewbeiträge sinnvoll verbindet. Dieses »inkorporierte Orientierungswissen« strukturiert in dieser Annahme das »Handeln relativ unabhängig vom subjektiv gemeinten Sinn« (Bohnsack, 2006b, S. 40). Die dokumentarische Methode unterscheidet insofern zwischen einem handlungsleitenden Wissen bzw. dem »subjektiv gemeinten Sinn« (Bohnsack, 2006b, S. 40) (Weber, 1972) und dem in der Handlung liegenden (»inkorporierten«) Wissen, welches die Handlungen gleichzeitig zukünftig orientiert und nachträglich begründet. Dieses inkorporierte Wissen oder auch »atheoretische Wissen« (»tacit knowledge«) wird über Habitualisierung und Inkorporation wirksam (Bohnsack, 2006b, S. 41).

Jedoch gibt es außerhalb des subjektiven Wissen und objektiven Wissen nichts anderes (wie z. B. »Realität«). Die Standortgebundenheit des Wissens – **dessen Standort** – wird in der Rekonstruktion nicht objektiviert und insofern nicht von »objektiven Strukturmerkmalen« einer Situation ausgegangen (Bohnsack, 2006b, S. 40), denn die Standortge- bzw. -verbundenheit immer einen »blinden Fleck«, der nicht reflektiert werden kann (Bohnsack, 2006b, S. 40). Die dokumentarische Methode ist insofern kein »objektivistischer« Ansatz, der »auf das **Was** der sozialen Welt« abzielt. Sie ist aber auch keine »subjektivistische« Methode, die »auf das im Subjekt verortete (d. h. so konzipierte) **Wozu** und **Warum**« abstellt (Przyborski u. Wohlrab-Sahr, 2010, S. 275). Sie setzt

bei der Frage nach dem »Wie der Herstellung sozialer Realität« an »handlungspraktischem« und »kommunikativ generalisiertem« Wissen an (Przyborski u. Wohlrab-Sahr, 2010, S. 275). Dieses Wissen liegt den Annahmen zufolge nicht explizit vor, sondern liegt in den praktischen Abläufen. Die dokumentarische Methode verlagert »Ursprung und Wirkung« in die »soziale Struktur des Handelns selbst« (Przyborski u. Wohlrab-Sahr, 2010, S. 275). Sie setzt am Problem des (Handlungs-) Wissen an (Parsons, 1968, S. 429).

Das Erschließen des atheoretischen, impliziten und inkorporierten handlungsleitenden Wissens erfolgt abduktiv (Hegselmann, 1978, S. 14). Voraussetzung für die Erschließung dieses Wissens ist eine »methodologische Fremdheitshaltung« (Bohnsack, 2006b, S. 41) und eine Umstellung der Suchfragen von »Was« zu »Wie« (Bohnsack, 2006b, S. 42). Das bedeutet, dass man Gründe umschreibt (Fuchs, 1995, S. 7 ff.) und diese Begründungen (wie z. B. »common sense«) nicht bloß »nachzeichnet und systematisiert« (Bohnsack, 2006b, S. 40) oder ontologisiert. Die Geltung von faktischen Wahrheiten und normativen Richtigkeitsvorstellungen wird in eine Beobachtertheorie »eingeklammert« (Bohnsack, 2006b, S. 42). Bestimmte Erklärungen (z. B. Problembeschreibungen) sind dann im Hinblick auf den Beobachter und seinen Kontext funktional. Sie haben praxeologischen Sinn und zielen mit der Frage nach dem »Wie« auf den »Modus Operandi« (Bohnsack, 2006b, S. 42).

4.1 Verstehen

Das Verstehen ist der zentrale Begriff der Hermeneutik (Nassehi, 1997, S. 136). Sowohl im Alltag als auch – methodisch kontrolliert – in der Hermeneutik wird Kommunikation verstanden, indem Bezüge auf den sozialen Zusammenhang hergestellt werden, in denen sie (*für einen Beobachter*) stattfindet. Die Hermeneutik unterscheidet im Verstehen als wissenschaftliche Operation (»reflexives Verstehen« (Gumbrecht, 1995, S. 143)) zwischen dem operativen Verstehen und dem beobachtenden Verstehen im Alltag (Nassehi, 1997, S. 137). Damit kann die Hermeneutik angesehen werden als die »methodisch kontrollierte Beobachtung von Texten, von sprachlich strukturierten Daten, von kulturellen Phänomenen« (Nassehi, 1997, S. 134). Ausgangsannahme der Hermeneutik ist, »daß es ab jetzt kein letztgültiges, allgemeines, nicht kontingentes Verständnis der Welt mehr geben kann (Nassehi, 1997, S. 134). Die Hermeneutik ersetzt universelle Gewissheit durch eine Vielzahl von Deutungen.

Im wissenschaftlichen Verstehen geht man davon aus, dass psychische Systeme füreinander intransparent sind und ihre Gedanken in der Kommunikation nicht vorkommen – *Verstehen ist unwahrscheinlich*. Soziale Systeme lassen sich deswegen nicht auf die beteiligten Individuen reduzieren, sondern entwickeln

(über doppelte Kontingenz) eine Eigendynamik. Das soziale Verstehen ist insofern kein »psychisches surplus«, kein »Beitrag des Individuums zur Konstituierung sozialer Prozesse« und kann nicht als ein »psychisch fundiertes Geschehen aufgefaßt werden« (Nassehi, 1997, S. 138). Das soziale Verstehen ist kein psychisches Ereignis, sondern ein kommunikativer Anschluss (Nassehi, 1997, S. 140).

Das methodisch kontrollierte Vorgehen kann als »beobachtendes Verstehen« (Nassehi, 1997) bezeichnet werden. Es (re-) konstruiert das beobachtete System als ein selbstreferenzielles System (Luhmann, 1986, S. 79) (Nassehi, 1997, S. 141). Diese Rekonstruktion des Verstehens beobachtet das Selbstbild, welches ein System über sich selbst herstellt, sich daran orientiert und reflektiert. Dieses Selbstbild beansprucht Konsistenz, leitet das Verstehen und fungiert im Verstehen als eine Prämisse. Das verstehende System beobachtet das verstandene System auf die »Handhabung von Selbstreferenz« (Luhmann, 1986, S. 79). Selbstreferenz kann dabei auch auf Körper zugerechnet werden. Der Systemstatus wird von einem Beobachter hinbeobachtet und hängt nicht davon ab, ob etwas ein System ›ist« – oder ›gibt«. Versteht man ein System, so beobachtet man die Handhabung der Unterscheidung von System und Umwelt innerhalb dieses Systems.

Wesentlich für die Rekonstruktion der Orientierung ist die Unterscheidung von **Orientierungsschema** und **Orientierungsrahmen** (Bohnsack, 2006a, S. 132), da sie unterschiedliche Modi des Wissens darstellen. Orientierungsschemata bezeichnen nach Bohnsack »kommunikative Wissensbestände«. Orientierungsrahmen referieren auf »konjunktive Wissensbestände« bzw. »konjunktive Erfahrungsräume« (Bohnsack, 2006a, S. 132f.), also auf die kollektive Sozialisationsgeschichte von Akteuren, und werden handlungspraktisch relevant. Während Orientierungsschemata dem Einzelnen (beispielsweise als Zwang) bewusst und thematisiert werden können, gehören die **Orientierungsrahmen** zu den inneren »habitualisierten Wissensbeständen« (Bohnsack, 2006a, S. 132), die weitestgehend unbewusst bleiben. Diese Orientierungsrahmen werden im Prozess der Sozialisation internalisiert, inkorporiert und »mimetisch angeeignet« (Bohnsack, 2006a, S. 132) (Wulf, 2006). Demnach werden Wissen und Erkenntnis nicht nur kognitiv, sondern auch mimetisch – in einem Prozess der Nachahmung – erworben und weitergegeben (Wulf, 2006). Mimesis bezieht sich insofern auf praktisches Wissen und auf Handlungswissen. Die mimetische Wissensaneignung und mimetischen Lernprozesse vollziehen sich »außerhalb des Bewusstseins« (Wulf, 2006, S. 118). Über die Beobachtung des Körpers plausibilisiert sich der Beobachter, dass die Person etwas weiß, was sie nicht weiß, und erschließt sich der Beobachter dieses Wissen, das unabhängig von dem Wissen der Person und ihrer Selbstbeschreibung inkorporiert ist und das Verhalten bestimmt. Die Metapher des Körpers (corpus) referiert hier auf eine

besondere Form des unbewussten, in den Wissen eingespeichert (inkorporiert) werden kann. Handelnde Personen ›wissen‹ durch »inkorporiertes Wissen«, wie »soziale Handlungen zu inszenieren und aufzuführen sind« (Wulf, 2006, S. 118). Handlungsabfolgen werden in diesem Sinne nicht nur kognitiv gelernt, gewusst oder bewusst abgespeichert, sondern »sinnlich« in der jeweiligen Situation nach ihren »ästhetischen Qualitäten« gelernt (Wulf, 2006, S. 118).

4.2 Objektives und subjektives Verstehen

Das objektive Verstehen ist im Sinne des methodologischen Rationalismus (Schmid, 1989) dem subjektiven Verstehen vorgeordnet (Schneider, 2009, S. 21). Nur durch die objektive Bestimmung der Situation kann ein subjektives Verstehen rekonstruiert werden. Das subjektive Verstehen muss sich gewissermaßen an ein objektives Verstehen anlehnen (Schneider, 2009, S. 21). Das Verstehen des subjektiven Sinns von Handlungen erfordert also die Konstruktion eines Idealtypus, welches das subjektive Verstehen leitet. An diesem Idealtypus werden Abweichungen des subjektiven Sinns von der objektiven Situation erkannt und es wird deutlich, welche Handlungswahl (zu gegebener Situation) optimal gewesen wäre.

Für Popper ist das »objektive Verstehen« für die Rekonstruktion (›das Verstehen‹) des subjektiven Verstehen zentral. Bei diesem wird die Situation der Person (als »Mensch«) analysiert und das Handeln zunächst einmal von der Situation aus ohne ›Psychologie‹ und ohne dem Übernehmen der subjektiven Gründe in das Verstehen, erklärt. Die Person mit ihren subjektiven Gründen wird dabei zur Situation gemacht. (Popper, 1972, S. 120). Bei den Sozialwissenschaften, für Popper eine »objektiv-verstehende« Wissenschaft, besteht es darin, anzunehmen, dass die Handlung »objektiv situationsgerecht war« (Popper, 1972, S. 120). Ihr Ziel ist, »eine idealisierte Rekonstruktion der Problemsituation [...] in der sich der Handelnde befand, und in diesem Maße die Handlung ›verstehbar‹ (oder ›rational verstehbar‹) zu machen« (Popper, 1984, S. 185).

Das Verstehen findet in diesem Sinne doppelt statt: (1) als rationales Verstehen – in Sinne eines **methodologischen Rationalismus** – und (2) als subjektive Situationsdeutung – im Sinne eines **methodologischen Individualismus** (Schmid, 1989) (Schneider, 2009, S. 22) (Friedberg, 1988). Die Situationsdeutung kann im Hinblick auf Menschen nie vollständig und objektiv, sondern nur idealtypisch bzw. in typisierender Form erfolgen (Popper, 1984, S. 185). Die »Situationsanalyse« stellt dabei die »Anwendung des Rationalitätsprinzips« dar (Popper, 1984, S. 185) (Schneider, 2008, S. 30 ff.) (Weber, 1972, S. 5).

Das Verstehen ist an Rationalität gekoppelt und begreift Irrationalität als

Abweichung von diesem Konzept. Ein Handeln gilt dann als verstanden (und generell als »verstehbar« (Weber, 1984, S. 20)), wenn es innerhalb der Relation von individueller Situationsdefinition, objektiven Situationsmerkmalen und den subjektiven Motiven des Individuums angemessen dargestellt werden kann. Verstehen ist die Relationierung von subjektivem Sinn (und Motiven) des Handelnden und dem »objektiven richtigkeitsrationalen Idealtypus« (Schneider, 2009, S. 23). Beide Sinnformen, der subjektive Sinn und der objektive richtigkeitsrationale Idealtypus, werden miteinander in Verhältnis gesetzt und dirigieren methodisch das Verstehen. In dieser Relation lassen sich Abweichungen »zwischen der Situation, wie sie der Handelnde sah und wie sie wirklich war« (Popper, 1984, S. 185) erkennen.

Rationalität ist in der Definition des methodologischen Rationalismus an die Zielerreichung einzelner Akteure durch ökonomisch angemessenen Mitteleinsatz geknüpft. Sobald ein Handeln der Zielerreichung dient, kann es als rational dargestellt – und verstanden – werden. Handelt ein Akteur nicht situationsangemessen, liegen »rationalitätsbeeinträchtigende Mechanismen« (Schneider, 2009, S. 24) vor, die der Person (ihrer Motive und Emotionen) und ihrer individuellen Situation zugeschrieben werden. Persönliche Motive und Emotionen sind insofern Artefakte des methodologischen Rationalismus, der von einer Handlungsrationaltät ausgeht (Schmid, 1988). Die Rationalitätsannahme hat, wie die Kausalitätsannahme, die Stellung eines Apriori. Sie ist – als Ideal – die regulative Voraussetzung für die Verifikation und Falsifikation von Hypothesen. Sie stellt eine Prämisse dar, in der eine Aussage als wahr oder falsch klassifiziert werden kann, ohne selbst als wahr klassifiziert worden zu sein (Schneider, 2009, S. 24) (Schmid, 1979a, S. 16ff.) (Schmid, 1979b).

Hier liegt eine Asymmetrie vor: **Rationalität ist schwerer nachzuweisen als Irrationalität.** Der methodische Appell ist deswegen, mit Zuschreibungen innerer – psychischer – Zustände, die sich als Abweichung von der Rationalität bzw. als Irrationalität zeigen, so sparsam wie möglich umzugehen und mehr nach rationalen Begründungen zu suchen. Es geht auf der Suche nach angemessenem Verstehen darum, weniger Irrationalitäts- und mehr Rationalitätsunterstellungen zu produzieren (Schneider, 2009, S. 26) und die Inflationierung von Irrationalitätsunterstellungen zu begrenzen. Irrationalitätsunterstellungen lassen sich – im Gegensatz zur Rationalitätsunterstellung – schwerer falsifizieren. Die Zurechnung auf Affekte als Handlungsgründe, die sich dem Bewusstsein des Akteurs mindestens partiell entziehen, lässt sich nur schwer oder gar nicht falsifizieren (widersprechen). Der methodische Appell zielt mehr auf die Rationalisierung von individuellen Handlungen und weniger auf die Suche nach Diskrepanzen und Abweichungen: Als erstes wird die objektive Situationsangemessenheit von Handlungen angenommen und (übereinstimmende) rationale Erklärungen für diese gesucht. Abweichungen zwischen der Situations-

wahrnehmung des Akteurs und der objektiven Situationsanalyse des wissenschaftlichen Beobachters werden nur dann akzeptiert, wenn keine rationalen Erklärungen gefunden werden können. An der Rationalitätsunterstellung soll festgehalten werden, bis sich – möglichst alle – Deutungsmöglichkeiten und Schemata als falsch herausgestellt haben (Schneider, 2009, S. 26) – also falsifiziert wurden.

Die Unterstellung von Irrationalität immunisiert die wissenschaftliche Aussage gegen Widerspruch (Schneider, 2009, S. 26). Die Gefahr der Irrationalitätsunterstellung besteht darin, dass (A) Deutungs- und Verstehensmöglichkeiten der Situation eingeschränkt und (B) die Deutungshypothesen gegen Widerspruch und Kontingenz immunisiert werden (Schneider, 2009, S. 26). Die Deutungshypothese, das vorliegende Handeln sei ›irrational‹ oder ›inkonsistent‹, besitzt keine Möglichkeit der Korrektur. Inkonsistenz, Paradoxie und Widersprüchlichkeit sind leicht – leichter – zu belegen und nicht zu widerlegen. Es ist leichter, sich selbst – als überdauernde Gestalt (Fuchs, 2010) – mit Widersprüchen und Irrationalität zu identifizieren als mit Rationalität (Fuchs, 2011, S. 83). Der Begründungsaufwand für Rationalität ist höher.

Die Asymmetrie zwischen Rationalitäts- und Irrationalitätsunterstellung kann zu einer Inflation von Irrationalitätsunterstellungen führen. Dieser Asymmetrie wird methodisch mit einem »Vorgriff« bzw. einer »Voraussetzung der Vollkommenheit« begegnet (Gadamer, 1965, S. 352) (Schneider, 2009, S. 27) und ›methodologisch‹ von Rationalität ausgegangen, bevor Irrationalität unterstellt wird.

In dieser Arbeit wird der Rationalitätsannahme vom Akteur auf soziale Systeme erweitert und mit Hilfe des Funktionalismus auf soziale Funktionen hin umgedeutet.

4.3 Limitation der gewählten Herangehensweise

Die wissenschaftliche Untersuchung beschränkt sich auf einen Akt des Verstehens im Anschluss an das gescheiterte Joint Venture. Sie beobachtet nicht die einzelnen Anschlussoperationen innerhalb des Prozesses, sondern das nachträgliche Verstehen zu einem Zeitpunkt, an dem der Prozess bereits vergangen und abgeschlossen ist und die Kommunikationsakte bereits verstanden und interpretiert wurden. Die Bezeichnung des Prozesses als ›Scheitern‹ und als ›emotional‹ sind Bestandteile dieses nachträglichen Verstehens. Die Interviews klammern insofern die vorhergehenden Kommunikationsakte ein, verstehen diese und stellen somit ein wissenschaftliches Verstehen der einzelnen vorhergehenden Verstehenssequenzen dar. Wissenschaftliches Verstehen bedeutet

hier, dass das Verstehen als Anschlussselektion im Prozess reflexiv über die Explikation der impliziten Schemata und deren Übernahme verstanden wird.

Was kann ich beobachten?	Was kann ich nicht beobachten?
<ul style="list-style-type: none"> • Die Beobachtung des Kooperationsprozesses aus der nachträglichen Sicht einzelner Beteiligter. • Die Beschreibung des Ablaufs aus der nachträglichen Sicht der Beteiligten (Befragten). • Die Beschreibung der Selektivität der einzelnen Kommunikationssequenzen aus der nachträglichen Sicht der Beteiligten. • Die Reflexion des Prozesses im Nachtrag. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Abfolge der Kommunikation innerhalb des Kooperationsprozesses. • Die Beobachtung der einzelnen Anschlüsse und Kommunikationssequenzen. • Die Interpretation des Prozesses durch die Joint Venture Partner.

Tabelle: Limitation der qualitativen Rekonstruktion des Joint Ventures.

Eine weitere Limitation ist, dass sich Erwartungen nicht direkt beobachten oder abfragen lassen. Erwartungen sind nur im Enttäuschungsfall oder im Fall der überraschenden Bestätigung beobachtbar, nicht aber im Bestätigungsfall, der alltäglich geräuschlos und selbstverständlich stattfindet. So können Entscheidungen unterschiedliche Erwartungen, Prämissen oder Orientierungen betätigen (anwenden), ohne dass man die Prämisse und die Orientierung in der Entscheidung beobachten oder thematisieren kann. Die Beobachtung des Erwartungsbruchs und des Enttäuschungsfalls zeigt die impliziten Erwartung an – also **was** erwartet wurde und **wie** erwartet wurde, mit der Enttäuschung umzugehen. An der Irritation (Vogd, 2009b, S. 42) zeigt sich – *im Gegensatz zur lautlosen bzw. geräuschlosen Routine* – die implizite Erwartung. Die Krise zeigt dem Beobachter sowohl die Erwartungen und Selbstverständlichkeiten innerhalb einer Organisation, die im Normalablauf nicht sichtbar wäre, als auch, auf Basis welcher Annahmen und auf welchem »unsicheren Grund« (Vogd, 2009b, S. 42) (Schütze, 2006) die Organisation operiert.

4.4 Rekonstruktion von Selbstverständlichkeiten

Ziel ist es, die selbstverständlichen Erwartungen innerhalb der Prozesse, Routinen und Strukturen des Joint-Ventures zu rekonstruieren und den Sinn der wechselseitig aufeinander bezogenen Handlungen zu verstehen. Bei Selbstverständlichkeiten ist nicht nur der Inhalt – *was selbstverständlich gilt* – relevant, sondern auch die Form der Erwartung, die Reaktion auf Enttäuschungen und die Form der Thematisierung.

Selbstverständlichkeiten konditionieren die Art und Weise, **wie** etwas er-

wartet wird und lassen sich als ein **lautloses** bzw. **geräuschloses** Funktionieren – *Ineinandergreifen* – der Strukturen und Prozesse rekonstruieren, das die Emergenz von Organisation ermöglicht (Vogd, 2009b, S. 41). Diese Rekonstruktion nimmt nicht nur Kommunikation in den Blick, sondern referiert implizit auch auf Wahrnehmungen – denn: **Laute** und **Geräusche** in sozialen Situationen sind zunächst einmal, unter der Beachtung der Unterscheidung von Wahrnehmung und Kommunikation, Ereignisse der Wahrnehmung und nur der Wahrnehmung zugänglich (Baecker, 1992). Die Kommunikation kann Laute und Geräusche nur in Form von Information (als Zeichen für etwas) oder als Mitteilung verarbeiten – *Kommunikation schreit nicht*. In der Kommunikation werden Laute oder Geräusche, thematisiert, codiert und mit Bedeutung versehen. Der Laut oder das Geräusch ist als Kommunikation eine Interpretation, aber der Laut oder das Geräusch ist damit nicht von selbst schon Teil der Kommunikation. Der sprachliche bzw. kommunikative Verweis auf den Laut oder das Geräusch erfolgt über seine zugeschriebene Bedeutung.¹¹⁴ Die Kommunikation macht keine Laute und Geräusche, sondern kann Laute und Geräusche thematisieren.

Bei Selbstverständlichkeiten gilt, dass sie ohne kommunikative Rückversicherung auskommen müssen. Sie können nicht abgesprochen, nicht vereinbart, sich aber bei Verstößen emotional und geräuschvoll (wahrnehmbar) äußern und sich dabei auf der (System-) Ebene wechselseitiger Wahrnehmung äußern, ohne kommunikativ selbst explizit zu werden. Die emotionale Reaktion kann zunächst einmal auf der Ebene der Wahrnehmung – zwischenmenschlicher Interpenetration (Luhmann, 1984b, S. 306) – abspielen und muss insofern nicht in der Kommunikation thematisiert werden.

4.5 Anwendung der dokumentarischen Methode

In der Analyse des Falls kommt die dokumentarische Methode zum Einsatz. Die Aussagen, der an dem Joint-Venture-Prozess unmittelbar beteiligten Personen, wurden in den Interviews festgehalten und stehen als Transkription zur Verfügung. Die Interviews wurden schrittweise analysiert und folgende Punkte erschlossen: (A) die begriffliche Explikation des Falls, (B) die Interpretation bedeutsamer Ereignisse und Anschlüsse innerhalb des Prozesses und (C) um implizite und explizite Erwartungen und deren Orientierungsleistung für Erleben, Handeln und Entscheiden. Im Fokus steht die wissenschaftliche Beobachtung einer nicht wissenschaftlichen Interpretation und deren begriffliche

114 Das Gleiche gilt natürlich auch für andere Ereignisse der Wahrnehmung, z. B. Berührungen, Augenzwinkern usw. Diese sind nicht schon ›an sich‹ Elemente der Kommunikation.

Reflexion und Begründung des vergangenen Prozesses durch die interviewten Personen. Diese Form der Interpretation wird als Rekonstruktion bezeichnet, da sie den Anspruch erhebt, der Interpretation im Feld zu entsprechen und diese auf Typen zu kondensieren. Die Analyse erfolgt über die Beobachtung von Beobachtern des ›gescheiterten‹ Joint Ventures – also einer Beobachtung, die den zurückliegenden Prozess beschreibt, erklärt und bewertet und diese Beobachtung in die Interpretationen der Beobachter eingeklammert. Eine teilnehmende Beobachtung des untersuchten Falls ist nicht möglich, da er in der Vergangenheit liegt und durch die Auflösung des Joint Ventures als Organisationsform nicht mehr existiert. Durch Interviews zum zeitlich zurückliegenden Prozess werden räumliche Komponenten und körperliche Orientierungen des Handelns also nicht direkt erfasst. Diese werden vermittelt über das Verstehen und die Interpretation der befragten Personen, die sich dem Fall interpretierend zuwenden, erschlossen. Auf nonverbale Darstellungselemente kann nur vermittelt Bezug genommen werden. Sie sind in den Dokumenten des Falls nicht direkt und explizit enthalten. Auch die alltäglichen Routinen, Praktiken und Handlungsmuster können über Interviews nicht direkt erfasst werden. Sie sind der wissenschaftlichen Interpretation nicht unmittelbar (uninterpretiert) zugänglich.

Wissen und Sinn werden sozial konstruiert und liegen nicht schon a priori vor.
Unterscheidung zwischen (A) reflexiv verfügbaren und kommunikativ generalisierbaren Wissen und (B) atheoretischem, impliziten, orientierenden, handlungsleitenden, inkorporierten und konjunkтивem Wissen, welches einen sozialen Zusammenhang produziert und reproduziert.
Interviews (aber auch andere Daten) stellen Dokumente dar, die auf beide Formen des Wissens referieren und auf den Sinn verweisen, der innerhalb eines sozialen Zusammenhangs betätigt wird und diesen systemisch bestätigt.
Das explizite und das implizite Wissen müssen schrittweise verstanden und rekonstruiert werden.

Tabelle: Grundannahmen der Dokumentarischen Methode.

Die wissenschaftliche Interpretation der Transkription stellt im Sinne der dokumentarischen Methode das Nachvollziehen des Erlebens und der performativen Einstellung (Bohnsack, 2010b, S. 130) der interviewten Person dar (Siehe dazu die Grundannahmen der dokumentarischen Methode in der Tabelle). Die **formulierende Interpretation** bezieht Informationen, die die Interviewten über den Fall geben, und die Art und Weise (den Modus), wie sie den Fall sprachlich präsentieren, ein. Sie rekonstruiert die ›Gründe‹, ›Ursachen‹ und ›Kausalitäten‹ des Falls in seinem Verlauf. Nachvollzogen wird das ›Warum‹ des Geschehens und deren persönlichen Gründe. Die thematisierten Gründe und Ursachen

werden jedoch nicht kausal oder intentional verstanden und psychisch gedeutet, sondern als eine Form der Orientierung rekonstruiert, mit der sich die interviewten Personen einen Sinn von dem Geschehen machen. Die Erzählungen verweisen auf Eigenschaften, Kausalitäten und Intentionen als Ursachen für das ›Scheitern‹. Diese Attributionen begründen das Scheitern und stellen stabile Attraktoren für das Erleben des Falls dar. Diese orientieren das Erleben des vergangenen Joint Ventures und die Erzählhandlung. Sie stellen Prämissen für Erleben und Handeln dar und tragen damit zur Genese sozialer Zusammenhänge bei.

Dem subjektiven Sinn einer Handlung wird seine Selbstverständlichkeit genommen und andere Möglichkeiten der Begründung ›gedankenexperimentell‹ werden daneben gestellt. In diesem Sinne sind Handlungsentwürfe und -orientierungen, Beziehungen (»Akteurskonstellationen« (Karafilidis, 2010)) und Situationen unterschiedlich darstellbar. Die Selektivität wird *durch den wissenschaftlichen Beobachter künstlich erzeugt* und funktional auf den sozialen Zusammenhang bezogen.

Die Rekonstruktion des Joint Ventures bezieht sich demnach also nicht auf a priori geltende »konjunktive Erfahrungsräume«, sondern bezieht diese Erklärung selbst als eine Form der Semantik der Konjunktion bzw. als fungierende Ontologie auf soziale Systeme. Es bedarf keiner ›faktischen‹ Gemeinsamkeit im Erleben (»strukturidentisches Erleben« oder »strukturidentische Sozialisationsgeschichte« (Bohnsack, 2010a, S. 302)), damit ein sozialer Zusammenhang emergiert.¹¹⁵ Die Reduktion von Komplexität erfordert vielmehr einen ›Strukturschutz‹ (Schneider, 1997), einer Kontingenzformel, der Nachfragen und Zweifel im Sinne einer Reflexionssperre (Muraitis u. Schlippe, 2012) verhindert.¹¹⁶

Aus den Interviews werden die Erwartungen und Orientierungen der am Fall Beteiligten rekonstruiert und hinsichtlich ihrer Abgrenzung zu anderen Orientierungsformen beobachtet. Beobachtbar werden nicht nur inhaltlich unterschiedliche Erwartungen, sondern unterschiedliche Formen der Erwartung

115 Eine Zuschreibung auf etwas ›Vorreflexives‹ oder ›Inkorporiertes‹ ist methodisch inkonsistent. Die Entstehung eines sozialen Zusammenhangs ist nicht von dem impliziten oder expliziten Wissen der Beteiligten abhängig, sondern von der Toleranzschwelle, wie viel andersartiges Verhalten ein System (und seine Erwartungsstruktur) aushält, bevor es dieses thematisiert oder scheitert. Es kann nicht Bedingung eines sozialen Zusammenhangs sein, dass die Beteiligten über ein gemeinsames (»konjunktives«) Wissen oder gemeinsame Intentionen verfügen (Luhmann, 1998b, S. 386 ff.).

116 Ein sozialer Zusammenhang muss neben den Funktionen der Funktion »adaption«, »goal-attainment« und »integration« (Parsons, 1953, S. 625) die Funktion der »latent pattern-maintenance« erfüllen muss (Parsons, 1953, S. 625). Bestimmte Funktionen müssen latent gehalten werden.

sowie unterschiedliche Modalitäten, mit Enttäuschungen umzugehen. Durch die Rekonstruktion von innen heraus wird beobachtbar:

- (1.) wie und nach welchen impliziten Schemata Erwartungen und Orientierungen von anderen unterschieden werden,
- (2.) wie (*und über welches Problem*) sich diese Erwartungen und Orientierungen innerhalb des Falls legitimieren und rechtfertigen,¹¹⁷
- (3.) wie diese Erwartungen und Orientierungen andere motivieren, sie in ihr Erleben und Handeln zu übernehmen,
- (4.) wie mit Erwartungen und Orientierungen auf den Körper (und die Sinnlichkeit des Menschen) Bezug genommen wird und
- (5.) wie mit anderen möglichen Erwartungen und Orientierungen umgegangen wird und wie diese dethematisiert oder abgewehrt werden.

Diese Erwartungen und Orientierungen müssen aus den Ansichten und Begründungen der interviewten Personen (dem Interviewmaterial bzw. den Dokumenten) erschlossen werden. Sie sind nicht Inhalt der Interviewfragen.

4.6 Heuristiken der Rekonstruktion des Falls

Zur Interpretation des Falls werden drei Heuristiken herangezogen: die dramatische Entfaltung (Burke, 1968), die Verlaufskurve des Erleidens (Schütze, 2006) und der Begriffskanon der soziologischen Systemtheorie (Luhmann, 1998b) zur Analyse des Selbst (Baecker, 2014) (Fuchs, 2010).

4.6.1 Dramatische Entfaltung

Die Motivation zu und die Euphorie bei dem Joint Venture und dessen Scheitern können im Anschluss an Kenneth Burke mithilfe des dramaturgischen Ansatzes analysiert werden. Emotionen werden hier funktional äquivalent zu Motiven gesehen (Burke, 1969, S. 32).¹¹⁸ Im Mittelpunkt der dramatischen Entfaltung steht der Begriff des **Motivs**. Motive können nach Burke im Hinblick auf das Drama unterschiedlich zugeschrieben werden, denn sie sind »forms of thought [...] embodied profoundly or trivially, truthfully or falsely« (Burke, 1969, S. XV) und haben die Form einer »linguistic rationalization« (Burke, 1969, S. 59). Sie

117 Das Bezugsproblem dient im Gedankenexperiment und in der Kommunikation gleichzeitig als Vergleichshorizont für die Suche nach funktionalen Äquivalenten (Bohnsack, 2010a, S. 306).

118 »Terminologies that situate the driving force of human action in human passion treat emotion as motive.« (Burke, 1969, S. 32)

sind keine im Inneren ablaufenden psychischen Programme oder chemischen Abläufe im Körper, die das Verhalten bestimmen (Burke, 1969, S. 59f.), sondern Begründungsformen des Verhaltens innerhalb des Dramas.

Burke schlägt vor, sich bei der Rekonstruktion von Motiven an fünf Begriffen zu orientieren: act, scene, agent, agency, purpose (Burke, 1969) (Burke, 1968).¹¹⁹ Ihre Funktion liegt in der Analyse der Motive von Handlungen (Bruner, 1999),¹²⁰ die aber nicht mit den vom Handelnden beschriebenen Motiven übereinstimmen oder dem Handelnden bewusst sein müssen. Dabei geht Burke kontraintuitiv vor und definiert, dass »the motive is defined by the action« (Burke, 1969, S. 60).¹²¹

Dramatismus und dramatische Interpretation bzw. dramatische Entfaltung ist ein »Lesen sozialer und kultureller Sachverhalte als (konstruierte) Texte« (Staubmann, 1995, S. 171). Die einzelnen Elemente eines Dramas greifen ineinander, kontrollieren sich wechselseitig und weisen eine in sich stimmige Form auf. Das Ziel dabei ist nicht nur, eindeutige Begriffe und Relationen zu finden, sondern das Finden von Ambiguität. Ambiguität und Inkonsistenzen haben im Drama eine wichtige Funktion. Das Ziel ist mit anderen Worten, »to study and clarify the resources of ambiguity« (Burke, 1969, S. xix).

Das Analyseschema identifiziert nicht nur die Komponenten eines Handlungssystems, sondern erschließt ihre wechselseitige Konstitution und das Spannungsverhältnis zwischen ihnen. Beobachtet wird, wie sich die einzelnen Komponenten wechselseitig kontrollieren und interne Konsistenz und Abweichungen ermöglichen. Das »dramatische« im dramaturgischen Pentagramm entsteht durch Verschiebungen zwischen den fünf Begriffen (Bruner, 1999). Allein durch das interne Verhältnis der Begriffe zueinander gelingt eine Schlussfolgerung auf Umweltzustände. Diese Verhältnisse in der »dramatische pentad« bezeichnet Burke als »ratio«. Das bedeutet, dass die einzelnen Bestandteile aufeinander Bezug nehmen und füreinander wechselseitig Rechtfertigungs- und Begründungsverhältnisse darstellen, in dem z. B. der »act« durch die »scene« gerechtfertigt (»justify«) wird, jedoch die »scene« auch in einer Weise gesetzt wird, dass der »act« in einem stimmigen Verhältnis, z. B. zur »purpose«, dargestellt werden kann.

119 »any complete statement about motives will offer some kind of answers to these five questions: what was done (act), when or where it was done (scene), who did it (agent), how he did it (agency), and why (purpose).« (Burke, 1969, S. xv)

120 Die Methode der dramatischen Entfaltung stellt ein »system of placement« (Burke, 1969, S. xxiii) dar.

121 In einer akteurszentrierten Sicht würde man eher definieren, dass die Handlungen durch die Motive bestimmt werden (und nicht die Handlung das Motiv bestimmt).

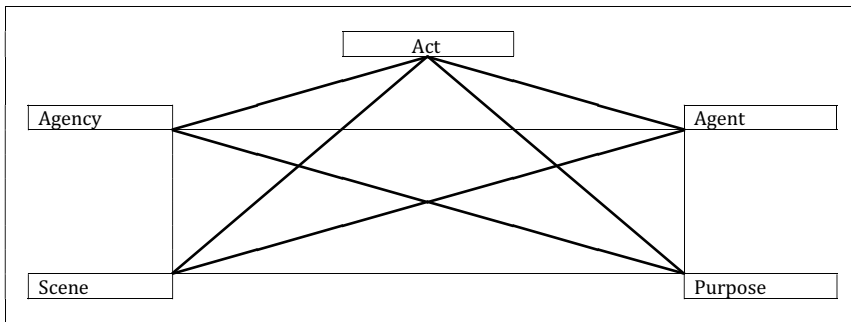


Abbildung: Das »dramatic pentagram« von Kenneth Burke.

Das Pentagramm besteht aus fünf Elementen und deren Relationen. Die Zuordnung hängt von der Verwendung im (Verweisungs-) Zusammenhang ab. Die Rolle des **Körpers** im Pentagramm ist nicht einem Element klar zugeordnet. Er kann entweder als Eigenschaft einer Person (»agent«) angesehen werden, dem eine motivationale Funktion zugeschrieben werden kann, wie z. B. Angst (Burke, 1969, S. xx). Er kann aber auch als ein Mittel oder Instrument (»agency«) betrachtet werden, mit dem eine Person ihre Ziele verwirklicht (Burke, 1969, S. xx). Oder er stellt eine Agentur (»agency«) dar, als Mittel zur Zielerreichung. Außerdem kann ein Konflikt entweder als ein Mittel, ein Ziel zu erreichen, oder als eine Situation, in der sich Personen befinden, verstanden werden. Der Konflikt lässt sich auch als ein »agent« analysieren und mystifizieren (Burke, 1969, S. xx).

4.6.2 Verlaufskurve des Erleidens

Enttäuschungen auf selbstverständliche, unformulierte, diffuse, im Hinblick auf den Enttäuschungsfall undifferenzierte Erwartung (Luhmann, 2008a, S. 45f.) werden »erlitten«. Selbstverständlich Erwartende können im Enttäuschungsfall überrascht tun und haben die Möglichkeit darzustellen, dass sie die Nichterfüllung in deren Erwartung »selbstverständlich« nicht berücksichtigt haben. Nicht der selbstverständlich Erwartende ist dann »schuld«, obwohl er Selbstverständlichkeiten zugelassen und sich nicht vorbereitet hat (Jones u. Nisbett, 1987) (Josephs et al., 1992).

Selbstverständlichkeiten ermöglichen einen routinierten Ablauf (Arbeitsablauf, Anweisungsablauf) in einer Organisation. Sie werden in der Praxis vor Reflexion geschützt, entlasten von Nachfragen und besitzen Darstellungsfunktionen, wie z. B. Gemeinschaftlichkeit, Dazugehörigkeit und Konsens. Selbstverständlichkeiten stabilisieren soziale Systeme und fungieren als Struktur sozialer Systeme, indem sie sowohl Formen des zwischenmenschlichen Umgangs

als auch Annahmen über den Charakter, die Vorlieben und die Einstellung anderer Personen oder gegenüber der Natur des Menschen schlechthin voraussetzen. Was als selbstverständlich angenommen wird, resultiert nicht aus einer direkten und expliziten Weisung. Selbstverständlichkeiten können nicht verboten, erzwungen oder erschlichen werden.

Die Enttäuschung von Selbstverständlichkeiten ist nach Fritz Schütze selbstverständlich (Schütze, 2006, S. 208). Es ist »nun einmal so«, dass selbstverständliche Erwartungen früher oder später enttäuscht werden; wer Selbstverständlichkeiten mit Wahrheiten verwechselt, ist naiv. Es ist daher unvermeidbar, dass sich Selbstverständlichkeiten nicht verwirklichen (Schütze, 2006, S. 209).

Diejenigen, die Selbstverständlichkeiten betrachten, reflektieren oder mit ihnen in Konflikt geraten, werden auf der einen Seite als »Abweichende, als vom Schicksal Gezeichnete, als Störenfriede« bezeichnet (Schütze, 2006, S. 206).¹²² Auf der anderen Seite erscheinen Selbstverständlichkeiten für den Betrachter (zweiter Ordnung) als unreflektiert oder werden als naiv (mit einem »kindlichen Gemüt« (Luhmann, 2008a, S. 48f.)) abgewertet. Sie sind das Gegenteil der Rationalität (Luhmann, 2011, S. 446) (Ortmann, 2004, S. 23ff.). Die Selbstverständlichkeit spannt damit einen Kosmos auf, in dem man (*bezüglich der Annahme oder Ablehnung von Verhaltensprämisse*) entweder als naiv oder als Störenfried gelten kann. Bei einer unhinterfragten Befolgung ist der Erwartende als naiv thematisierbar, bei Verweigerung, Verstoß oder Zuwiderhandlung als ein Störenfried oder Rebell.

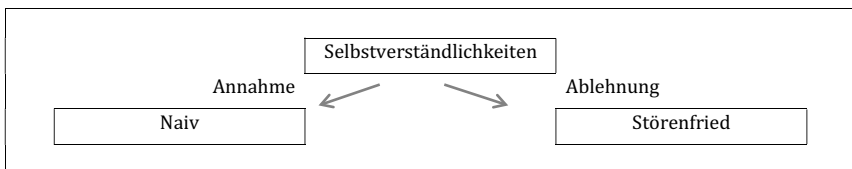


Abbildung: Die Welt der Selbstverständlichkeit (I).

Aus der Sicht des selbstverständlich Erwartenden beruht die Erwartung auf einer Regelmäßigkeit oder einer ontologischen Ordnung bzw. einem innersten Sein. Die Enttäuschung von Selbstverständlichkeiten offenbart, dass die eigenen Erwartungen eine »Welt ordentlicher sozialer und kultureller Gestalten« (Schütze, 2006, S. 206) beinhaltet. Diese Enttäuschung wird zu einem »Erleidensprozess« (Schütze, 2006, S. 206), wenn sie »die Brüche, das Irritierende, Chaotische und Fremde« (Schütze, 2006, S. 206) erfahrbar werden lässt. Die

¹²² Dies entmutigt, Selbstverständlichkeiten offen zu hinterfragen oder mit ihnen in Konflikt zu geraten. Die Gefahr besteht, dadurch »Zurückweisung, Stigmatisierung, Ausgrenzung, Isolierung« zu erfahren (Schütze, 2006, S. 210).

Enttäuschung einer Selbstverständlichkeit negiert damit nicht nur das Erwartete (den Inhalt der Erwartung), sondern auch den Erwartenden (als Person und als Mensch). Die Enttäuschungserfahrung kann insofern mit »eklatanten Erlebnissen des Scheiterns«, »Angst« oder »Verzweiflung« einhergehen (Schütze, 2006, S. 206).

Was bedeutet im Kontext von Selbstverständlichkeiten undifferenziertes Erwarten? Undifferenziertes (selbstverständliches) Erwarten ›ist‹ zunächst einmal die Negation des differenzierten Erwartens; es verdankt seine kommunikative Existenz einer Negation (einer negierenden Beobachtung). Differenziertes Erwarten kann entweder normatives oder kognitives Erwarten sein. Das undifferenzierte normativ-kognitive Erwarten (Luhmann, 2008a) bezeichnet nichts Ursprüngliches und ist daher keine Rückkehr in den Bereich archaischer, vor-moderner oder »natürlicher« Erwartungen. Das undifferenzierte Erwarten ist ein sich auf Enttäuschungen unvorbereitet zeigendes Erwarten, dessen Enttäuschungsreaktion in der kommunikativen Konstruktion von Überraschung besteht. Es geht nicht um die Frage, ob die Personen ›tatsächlich‹ unvorbereitet oder überrascht waren, sondern darum, ob eine solche Plausibilisierung in der Organisation möglich ist, denn nicht in allen Situationen darf man sich überrascht zeigen und unvorbereitet sein.

Das unvorbereitete Erwarten ›entsteht‹ durch eine doppelte Negation. Das differenzierte Erwarten ›entsteht‹ durch Negation von Selbstverständlichkeiten (Ortmann, 2004) (Luhmann, 2011) und konstruiert damit einen Bereich auf Enttäuschungen vorbereiteten Erwartens, wie z. B. kognitive und normative Erwartungen.



Abbildung: Negation der Selbstverständlichkeit und Konstruktion eines Bereichs vorbereiteten Erwartens.

Vorbereitetes Erwarten ›entsteht‹ bzw. evoluiert durch enttäuschte Selbstverständlichkeiten, von denen erwartet wird, dass sie hätten gewusst und in die Erwartung einbezogen werden können; also dann, wenn ein Akteur damit rechnen muss, dass er sich hinsichtlich seiner Erwartungen und seiner Erwar-

tungsabsicherung rechtfertigen und verteidigen (*defensiv entscheiden*) muss und nicht einfach auf den ›normalen Lauf der Dinge‹ verweisen kann. Dies ist besonders in Organisationen der Fall, in denen man in seinen Entscheidungen potenziell immer hinterfragbar ist – also immer dann, wenn die Enttäuschung in Nachhinein auf eine Erwartung verweisen kann, die im Voraus bestand und insofern hätte gewusst werden können. Ein Beispiel dafür ist die witterungsabhängige Verspätung. Von dieser hätte man vorher, z. B. im Radio, erfahren und sich auf diese einstellen können.

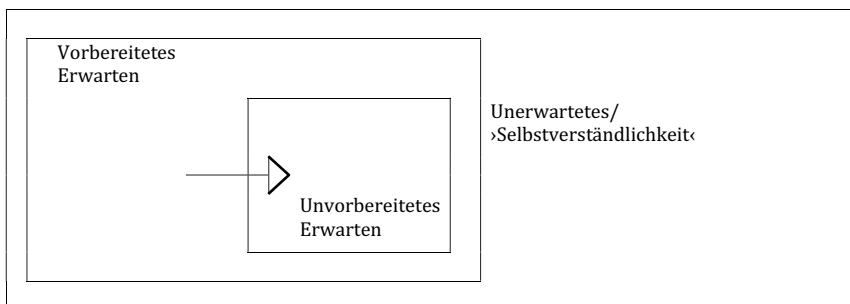


Abbildung: Negation des vorbereiteten Verhaltens konstruiert einen Bereich unvorbereiteten Verhaltens.

Je größer der Erwartungsdruck auf die Absicherung von Erwartungen ist, desto mehr wird deutlich, dass sie immer auf der Basis von Annahmen und Selbstverständlichkeiten (Nichtvertraglichen Grundlagen des Vertrags (Luhmann, 1999a) (Luhmann, 1977, S. 34)) beruhen. Vorbereitetes Erwarten erscheint unwahrscheinlich oder unmöglich und wird negiert. Das **unvorbereitete Erwarten** ist jedoch nicht mehr die ›ursprüngliche‹ Selbstverständlichkeit, sondern die Entdeckung unvorbereiteten Erwartens im Kontext von Vorbereitung und Rechtfertigung. Sie ist eine Form des Umgangs mit Erwartungsdruck (Luhmann, 1984c). Das unvorbereitete Erwarten parasitiert an der Erwartung, auf den Enttäuschungsfall vorbereitet zu sein zu können.

Selbstverständlichkeiten können unterschiedlich enttäuscht und die Enttäuschungen unterschiedlich verarbeitet werden.

- (1.) Die Selbstverständlichkeit besitzt eine hohe **Plausibilität** und **Evidenz**, so dass ihre Erfüllung nicht außerordentlich bemerkt und deren Enttäuschung als »nicht ernst gemeint bzw. als unfreiwillig« angesehen wird (Luhmann, 2008a, S. 48).
- (2.) Die Enttäuschung reagiert nicht mit einer Korrektur der Erwartung oder Korrektur des Enttäuschenden. Das Enttäuschende wird als **Ausnahme** definiert und aus dem Horizont erwartbarer Ereignisse isoliert (Luhmann, 2008a, S. 48).

- (3.) Die Enttäuschung wird als Einzelfall angesehen und als **Einzelfall** abgewickelt und verarbeitet. Ihm wird keine universelle Bedeutung zugeschrieben. Es werden keine Standards für weitere Fälle festgelegt (Luhmann, 2008a, S. 48).
- (4.) Der Enttäuschung folgt kein **Plan** für die Zukunft, sondern ein »**Zustand**« der Enttäuschung und wirkt dadurch bei den Beteiligten »langfristiger« (Luhmann, 2008a, S. 49) als die Sanktionsmechanismen formalisierter Sozialsysteme.
- (5.) Weder die Enttäuschung noch die Erwartungen werden explizit benannt und »typifiziert« (Luhmann, 2008a, S. 49). Thema ist nicht, »was« enttäuscht wurde, sondern »dass« enttäuscht wurde. Dies ist Inhalt der **Empörung** und des **Ärgers** (Luhmann, 2008a, S. 49).

Die Enttäuschung von Selbstverständlichkeiten setzt eine Verlaufskurve in Gang, da sie auf eine innewohnende Paradoxie sozialer Zusammenhänge (Schütze, 2006, S. 232) aufmerksam und an dieser Paradoxie Verlaufskurvenpotenziale entwickelt. Die Paradoxie besteht darin, dass menschliche Zusammenhänge einerseits durch Selbstverständlichkeiten aufrechterhalten werden (*von ihnen abhängen*) und andererseits an ihnen zugrunde gehen. Die Enttäuschung von Selbstverständlichkeiten stellt den Anfangspunkt einer **Verlaufskurve** dar und wird von den Beteiligten als Verlust von Orientierung (z. B. *bezüglich der Geltung von Grundannahmen über die andere Person, Menschen oder moralische Umgangsformen*), als Anomie und Entfremdung (Boudon u. Bourricaud, 1992) erfahren bzw. emotional erlitten. Die Abwesenheit klarer Regeln, die Unmöglichkeit richtigen Verhaltens, die Widersprüchlichkeit des Gesamtzusammenhangs usw. treten in den Vordergrund. Die Enttäuschung von Selbstverständlichkeiten und damit die Erfahrung mit »anomischen Lebenssituationen« kann mit dem Konzept der Verlaufskurve bzw. trajectory (Schütze, 2006, S. 206) dargestellt werden. Nach der Enttäuschung einer Selbstverständlichkeit folgt eine Suche nach Neuorientierung. Es kommt zu einer »Renormalisierung« (Schütze, 2006, S. 207), wenn versucht wird, die Enttäuschung als »ein Versehen oder ein Zufall oder ein Schabernack« zu deuten (Luhmann, 2008a). Die Verlaufskurve erhält ihre Dynamik durch die Aufrechterhaltung der Ursprungsannahme und die Versuche, die Enttäuschung auszublenden. Die Dynamik der Verlaufskurve entsteht durch den Versuch der Aufrechterhaltung der Selbstverständlichkeit. Sie ernährt sich wie ein Parasit (Luhmann, 1992b) von der Energie, die in die Wiederherstellung bzw. Aufrechterhaltung der zweifelhaften Ordnung fließt. Sie nährt sich an der Energie der Abwehr und der Wiederherstellung. Die Enttäuschung von Selbstverständlichkeiten stört die »Textur der

Kooperationsgrundlage der Beziehung« und gefährdet »das Vertrauen in die Tragfähigkeit der gemeinsamen Lebensarrangements« (Schütze, 2006, S. 213).¹²³

Das Geschehene soll kein Anlass sein, von der ursprünglichen Annahme, dass die Selbstverständlichkeit oder die Normalität gilt, abzusehen. Die Funktion dieser Deutung ist, wieder zur »Tagesordnung« überzugehen und sich nicht weiter zu »ängstigen« (Schütze, 2006, S. 207). Betroffene versuchen, bei einer offensichtlichen Abweichung von Normalitätserwartungen den »Bruch in der Alltagsrealität durch Sprechen zu renormalisieren« (Schütze, 2006, S. 207) und stoßen damit an die Paradoxie der Thematisierung von Selbstverständlichkeiten: Wird der Bruch thematisiert, so ratifiziert man diesen kommunikativ und lässt ihn sozial bzw. kommunikativ stattfinden. Durch die Thematisierung »muss man dem Interaktionspartner und sich selber gegenüber zugeben, dass ein solcher Bruch überhaupt stattgefunden hat« (Schütze, 2006, S. 207f.). Man hat demnach die Schwierigkeit, die Erwartungsenttäuschung gleichzeitig als »nicht stattgefunden« (als nicht ernst gemeint oder unfreiwillig) zu behandeln und die Enttäuschung als solche durch ihre Thematisierung zu tilgen. Dies resultiert in paradoxe Folgen der Renormalisierungsanstrengungen, die die Renormalisierung umso unwahrscheinlicher werden lassen, je mehr Anstrengungen in diese Richtung unternommen werden (Schütze, 2006, S. 211). Reaktionsmöglichkeiten auf diese parasitäre Dynamik sind angesichts dessen, dass inhaltlich oder sachlich und durch Thematisierung dem Problem nicht beigegeben werden kann: Zerstretheit, Unaufmerksamkeit, Problemunbewusstheit oder ausweichende Reaktionen (Schütze, 2006, S. 208). Die erwartete Schwierigkeit der Thematisierung einer Enttäuschung von Selbstverständlichkeitserwartungen ist die Befürchtung einer – durch die Thematisierung legitimierten – Enttäuschungsreaktion beim Gegenüber. Der andere könnte auf die thematisierte Enttäuschung hin emotional reagieren: irritiert, betroffen, furchtsam oder aggressiv (Schütze, 2006, S. 208). Die Hoffnung im Nichtthematisieren besteht im Versuch, die Abweichung bzw. Enttäuschung – kommunikativ – gemeinsam nicht zu bemerken.

123 »Manche der systematischen Enttäuschungen und Verletzungen der Interaktionserwartungen betreffen die institutionellen Fundamente eines soziale Arrangements (eines Milieus, einer Organisation, einer sozialen Welt, einer Sozialbeziehung) oder gar die Grundlagen der interaktiven Gegenseitigkeit schlechthin und die Integrität der beteiligten Selbstidentitäten.« (Schütze, 2006, S. 211)

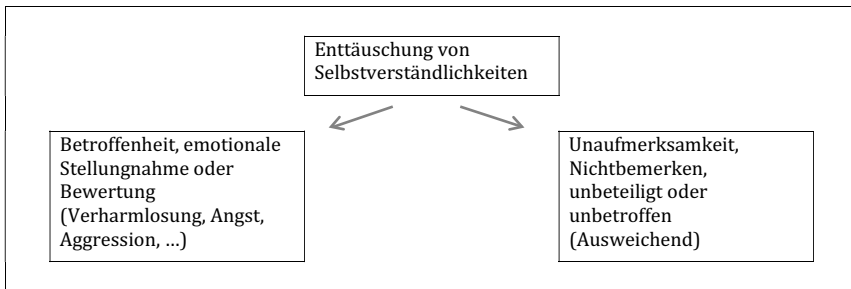


Abbildung: Die Welt der Selbstverständlichkeit (II).

Die offensichtliche Mitarbeit und die Unterstützung des Gegenübers an der kommunikativen Renormalisierung konstituiert nach Fritz Schütze den »abgründigen Charakter des Geschehens« noch deutlicher (Schütze, 2006, S. 208). Die *kommunikative Zustimmung* der Renormalisierungsversuche kann den Zweifel verstärken, ob das Gegenüber die Normalisierung wirklich meint und innerlich und *psychisch zustimmt* und nicht nur ausweichen will. Der Zweifel besteht darin, ob das Gegenüber in seinem »Verharmlosungsversuch« aufrichtig ist (Schütze, 2006, S. 208).¹²⁴

Der prototypische Verlauf des Erleidens einer Enttäuschung von Selbstverständlichkeiten besteht zunächst einmal in einem Rahmen, in dem sich Selbstverständlichkeiten aufbauen können (1), die wie Prämissen (Grundannahmen) eines sozialen Zusammenhangs fungieren. Darin muss sich eine Erwartung mit »Verlaufskurvenpotenzial« bilden (Schütze, 2006, S. 215). Diese Erwartungen müssen eine bestimmte »Verletzungsdisposition« in sich tragen und dem Erwartenden »mehr oder weniger verborgen« (Schütze, 2006, S. 215) und inkommunikabel (Luhmann u. Fuchs, 1989) sein. Daraus entwickelt sich eine **Falltendenz** (Schütze, 2006, S. 215), aus der sich potenziell eine **Fallsituation** (Schütze, 2006, S. 220) entwickeln kann.

Das »Verlaufskurvenpotential« wird zu einer Verlaufskurve durch ein Ereignis angestoßen (2), das die Selbstverständlichkeit infrage stellt und sie nicht mehr ohne Weiteres stillschweigend angenommen werden kann. Nach der Enttäuschung werden Versuche zur Renormalisierung der Selbstverständlichkeit (3) unternommen (Erklärungsversuche, Rationalisierungen usw.), die paradoxe Effekte produzieren und das Leiden noch verstärken. Die kommunikativen Renormalisierungsversuche verstärken die Abweichung und ratifizieren (bestätigen) die Abweichung kommunikativ. Wobei eine erfolgreiche Zustimmung zur (Re-) Normalisierung (-sfassade) deutlich macht, dass eine Rückkehr zur Normalität nur auf einer vordergründigen wechselseitigen Vereinbarung des

124 Dieser Zweifel lässt sich, kommunikativ nicht klären. Die Klärung ist inkommunikabel.

Schweigens möglich ist. Das Gegenüber wird zum stillschweigenden Gehilfen der Normalitätsbehauptung oder -fassade. Die Abgründigkeit, Scheinheiligkeit (Brunsson, 2006a) oder Fassadenhaftigkeit (Kühl, 2011b, S. 140 ff.) des Sozialen wird damit beobachtbar.

Alle Kräfte gehen in den Versuch der Aufrechterhaltung der Normalität und das Verbergen der Abweichung (4). Die Wahrung der Normalität wird zum wichtigsten Aspekt zwischenmenschlicher Beziehung und führt zur Ausblendung anderer Aspekte. Alltagsprobleme erscheinen sekundär und werden ausgeblendet.

Die Enttäuschung der erwarteten Selbstverständlichkeit führt zu einem Zusammenbruch von Ordnungsvorstellungen und der Erwartungsbildung (5) schlechthin und bewirkt eine »totale Falsifikation des Erwartungsfahrplans« (Schütze, 2006, S. 215). Das Vertrauen in die Erwartungsstrukturen schlägt in Misstrauen und Angst um. Die Erwartenden verlieren das Vertrauen in die Erwartungsbildung.

Es folgt eine theoretisierende (distanzierende) Erklärung des »Orientierungszusammenbruchs« und der »Verlaufskurve« (Schütze, 2006, S. 216) (6). Das eigene Erleiden wird theoretisierend reflektiert und mithilfe von (Alltags-) Theorien, Erklärungsmustern und Modellen erklärt und kann zu einer Übernahme fremder Deutungen und Erklärungsmuster sowie zu einer Therapeutisierung, Medikalisierung und Somatisierung des Erleidens führen (Schütze, 2006, S. 231).

Schließlich kommt es zu einer Stabilisierung des Umgangs mit der Verlaufskurve und des Verlaufskurvenpotenzials (7): (a) Flucht aus der Verlaufskurve und Beibehaltung des Verlaufskurvenpotenzials und damit der selbstverständlichen Erwartung (Normalitätserwartung). (b) Systematische Einbeziehung der Verlaufskurve in die Organisation des Lebens. (c) Eliminierung des Verlaufskurvenpotenzials.

(1.) Bildung eines Verlaufskurvenpotenzials in Form von Selbstverständlichkeiten und stillschweigende Prämissen.
(2.) Anstoßen des Verlaufskurvenpotenzials durch einen Erwartungsbruch.
(3.) Versuche der Aufrechterhaltung der Normalität verstärken den Erwartungsbruch (Erfahrung mit paradoxen Effekten, Intransparenz und Inkommunikabilität).
(4.) Enttäuschung der Normalitätserwartung. Die Wahrung der Normalität erscheint als primär – alles andere als sekundär. (Parasitärer Befall)
(5.) Zusammenbruch der Organisation, Versagen der Selbstkorrektur und der Erwartungsbildung.
(6.) Theoretische (distanzierte) Erklärung des Orientierungszusammenbruchs und der Verlaufskurve.
(7.) Versuche des Umgangs mit der Verlaufskurve und der Bewältigung des Verlaufskurvenpotenzials.

Tabelle: Prototypische Verlaufskurve (Schütze, 2006).

4.6.3 Analyse des Selbst

Die Konstruktion des Selbst der Organisation des Joint-Venture und seine Aufrechterhaltung in der Kommunikation der Organisation wird mithilfe des Kriterienkanons der soziologischen Systemtheorie (Muraitis u. Schlippe, 2012) untersucht. Dieser Kanon besteht aus den Kriterien bzw. Bestimmungsstücken Problemschema, Selektionsschema, Akzeptanzmedium, Reflexionssperre (Unsicherheitsabsorption) und Körperschema. Das Selbst der Organisation – *als ›Familie‹, ›Gemeinschaft‹, ›Wir‹ oder ›Communio‹* – ermöglicht die Adressierung der Organisation und die Zuschreibung bestimmter Eigenschaften (›haben‹ und ›sein‹) und schließlich des Scheiterns. Das Selbst ermöglicht Orientierung und stabilisiert Verhaltenserwartungen. Es grenzt den Möglichkeitsraum in der Erwartungsbildung – *über die Schemata des Seins/Nichtseins* – ein und bewirkt damit eine Modalisierung des Erwartens.

4.7 Die Interpretationsschritte und -formen der dokumentarischen Methode

Die dokumentarische Methode unterscheidet zwischen der formulierenden Interpretation, der reflektierenden Interpretation und der Typenbildung. Grund für diese Dreiteilung ist, dass das Wissen über die »Reproduktionsgesetzlich-

keiten« (Przyborski u. Wohlrab-Sahr, 2010, S. 286) sozialer Systeme nicht vollständig am Individuum abgefragt werden kann. Ein Teil des Wissens liegt in *vor Reflexion* geschützten Bereichen des »common sense« und in der Selbstverständlichkeit, deren Hinterfragen in den Interviews zu Widerständen oder emotionalen Reaktionen führen kann.

4.7.1 Formulierende Interpretation

Die formulierende Interpretation dient dazu, einen Interviewabschnitt kürzer und klarer zu formulieren, möglichst ohne Interpretationen hinzuzufügen. Der explizite Sinngehalt wird hier zusammengefasst. Die Reformulierung beschränkt sich auf den »kommunikativ-generalisierten« oder den »allgemein verständlichen Sinngehalt« (Przyborski u. Wohlrab-Sahr, 2010, S. 287). Dabei soll eine größtmögliche Zustimmung zwischen der Interviewpassage und der Reformulierung unter potenziellen Rezipienten erreicht und eine intersubjektive Überprüfbarkeit auf dieser Ebene sichergestellt werden (Przyborski u. Wohlrab-Sahr, 2010, S. 288). Der immanente Sinn bleibt in dieser formulierenden Interpretation verschlossen und kann erst in der reflektierenden Interpretation durch die Reflexion des Kontextes und gedankenexperimenteller Vergleichsarrangements erschlossen werden. Die formulierende Interpretation verbleibt innerhalb der (Erwartungs-) Prämissen und Orientierungen. Die formulierende Interpretation ist insofern die »Thematisierung des Themas« (Bohnsack, 2010a, S. 307) (Vogd, 2010, S. 130). Im Sinne der soziologischen Systemtheorie handelt es sich damit um eine Beobachtung erster Ordnung, während die Beobachtung zweiter Ordnung im Mittelpunkt der reflektierenden Interpretation steht.

In der formulierenden Interpretation werden die dramaturgische und die erzählerische Organisation des Falls aus der Sicht der Interviewten nachgezeichnet. Diese dramatische Erzählung wird in der reflektierenden Interpretation durch die Einführung von Kontingenz gedankenexperimentell reflektiert. Damit können Mechanismen der Kontingenzreduktion (Luhmann, 1990a, S. 82 ff.) und Abwehr von Reflexion beobachtet werden, die die Dramaturgie vor Negation schützen.

4.7.2 Reflektierende Interpretation

Die formulierende Interpretation greift die Inhalte und selbstverständlichen Annahmen des Interviews auf und gibt diese wieder und formuliert diese in verdichteter Form. Die **reflektierende Interpretation** erschließt sich – *im Ge-*

gensatz zur formulierenden Interpretation – die impliziten Annahmen und Selbstverständlichkeiten der Aussagen. Sie erschließt die Prämissen und Orientierungen, die eine Verständigung zwischen den Akteuren ermöglichen. Das konjunktive Orientierungswissen oder implizite Erfahrungswissen (Bohnsack, 2006b, S. 43), konstituiert den sozialen Zusammenhang und ermöglicht ihn. Die Latenz, die Nichtthematisierung von implizitem Wissen und impliziten Annahmen und Erwartungen zwischen Akteuren hat die Funktion, die Fiktion des Konsens aufrechtzuerhalten und Dissens nicht sichtbar zu machen (Hahn, 1988). Dem Nichtinterfragen kann eine (latente) Funktion für den Bestand zugeschrieben werden, in der Nachfragen Störungen dieser unhinterfragten Annahmen darstellen können. Das System schützt seine Komplexitätsreduktion und verhindert das Überprüfen von Konsens, da Selbstverständlichkeiten die Funktion haben, Gemeinschaft auszudrücken (*erklärt wird nur gegenüber Fremden*). In der alltäglichen Kommunikation werden die Prämissen, unter denen eine Äußerung gilt und eine Handlung anschlussfähig ist, »eingeklammert« (Przyborski u. Wohlrab-Sahr, 2010, S. 278). Sie wird im Hinblick auf die Geltungsbedingungen verkürzt.

Soziale Zusammenhänge werden im Sinne der dokumentarischen Methode durch einen einheitlichen Erfahrungsrahmen konstituiert, der Kollektivität trotz einer Mehrzahl von Subjekten ermöglicht (Przyborski u. Wohlrab-Sahr, 2010, S. 278). Die Konstitution von sozialen Zusammenhängen wird damit auf die gemeinsame Erlebnisverarbeitung und das Wissen von Subjekten reduziert. Für die Konstitution sozialer Zusammenhänge müssen jedoch aus systemtheoretischer Perspektive die Erfahrungen einzelner psychischer Systeme nicht gleich sein. An dieser Stelle unterscheiden sich die dokumentarische Methode und die soziologische Systemtheorie. Im Sinne der soziologischen Systemtheorie ist Erfahrung keine Wahrnehmung von Umweltinformationen,¹²⁵ sondern ist an Erwartungen geknüpft (Luhmann, 1982, S. 87). Gemeinsame Erfahrungen sind daher eine erfolgreiche Unterstellung gemeinsamer Erwartungen, aber nicht schon die Bedingung für soziale Systeme.

Die **reflektierende Interpretation** fokussiert den dokumentarischen Sinngehalt, der im Interview aktiv ist. Orientierungen erlauben es, den Verlauf und die kommunikativen Anschlüsse im Interview zu verstehen. Eine Orientierung strukturiert diese und muss nicht direkt angesprochen oder im Interview zum

125 »Erfahrung ist überraschende Information, die strukturell belangvoll ist und zur Umstrukturierung sinnhafter Prämissen der Erlebnisverarbeitung führt in einer je nach den Umständen mehr konkreten oder mehr abstrakten Funktionslage [...] Erfahrung ist nie das reine, unmodifizierte Eintreffen des Erwarteten.« (Luhmann, 1982, S. 41 f.)

Thema werden. Sie sind im Sinne der dokumentarischen Methode im Interview »eingelassen« (Przyborski u. Wohlrab-Sahr, 2010, S. 289).¹²⁶

Das Ergebnis der reflektierenden Interpretation sind damit »Formen der Sozialität« und die »Explication der Formalstruktur« (Bohnsack, 2010b, S. 138). In der Rekonstruktion geht es nicht um die Einzelintentionen (oder Zwecke), sondern um die Rekonstruktion einer übergreifenden (kollektiven) Referenz. Die Orientierungen erhalten durch Gegenhorizonte Konturen, die in Kontrast zur »eigenen« Orientierung mehr oder weniger explizit gesetzt werden. Sie werden über die Thematisierung des Gegenteils erschlossen und gegen andere Orientierungen abgegrenzt. Der Gegenhorizont kann für einen Vergleich »gedankenexperimentell« oder »empirisch« – durch eine »komparative Analyse« – erfolgen (Bohnsack, 2010b, S. 137).

4.7.3 Typenbildung

Im letzten Schritt – **der Typenbildung** – werden einzelne Typen generiert, die als Paradigma (Bohnsack, 2010a, S. 293) bzw. Prämissen des Handelns und Erlebens angesehen werden können und die Entscheidungen über spezifische Situationen hinaus prägen. Von Typen kann man dann sprechen, wenn sich die gefundenen Orientierungen nicht mehr an den Besonderheiten der Person und ihrer Situation festmachen, sondern potenziell »in« unterschiedlichen Personen und Situationen innerhalb des Falls und in weiteren Fällen gefunden werden können. Von einem Typus spricht Bohnsack immer dann, wenn sich eine Orientierung von den »fallspezifischen Besonderheiten gelöst hat« (Bohnsack, 2010a) und generalisiert werden kann.

Die Typenbildung erklärt über **Typen** Handlungen und ermöglicht die Rekonstruktion von Handlungszusammenhängen. Die Typenbildung reflektiert dabei die Mehrdimensionalität (Bohnsack u. Nentwig-Gesemann, 2006, S. 162) einer Handlung, die mehreren Typen zugleich angehören, also durch verschiedene Typen zugleich sinnhaft erklärt werden kann. Eine Handlung kann nicht nur einem Typus zugeordnet werden, ein Typus kann sich auch in unterschiedlichen Handlungen zeigen. Typus und Handlung sind nicht – *von selbst* – fest gekoppelt, sodass empirisch auf den Umgang mit Kontingenz (und Reflexionssperren) geachtet werden muss. Die Typenbildung in der dokumentarischen Methode erfolgt nach dem Modell der Abduktion (Hegselmann, 1978, S. 13). Die Abduktion ist ein Verfahren, das auf Bestätigung und Bewährung abstellt und auf die Zirkularität von Betätigung und Bestätigung verweist – im

126 Im Sinne der soziologischen Systemtheorie ist eine Handlung gleichzeitig als Mitteilung einer Information und als Verstehen beobachtbar.

Sinne einer *Folgerung*, die von einem Zusammenhang von Resultat und generellem Satz auf eine Spezialisierung schließt.

Typisierungen der rekonstruktiven Ansätze erheben den Anspruch, Strukturen in den Daten nachzuweisen, die einem »inneren Sinnzusammenhang« entsprechen (Wohlrab-Sahr, 1994) und nicht von außen an den Fall herangezogen werden. Der innere Sinnzusammenhang wird aus den Dokumenten (Interviews) des Falls entwickelt (Wohlrab-Sahr, 1994).¹²⁷ Dem Typus wird hypothetisch eine Identität und Dauer zugerechnet. Der generalisierten Erwartung, die das Erleben und Handeln orientiert, muss über unterschiedliche Sachprobleme, Zeiten und Fälle Stabilität unterstellt werden können. Ein Typus darf nicht mit dem Erleben und Handeln vergehen, sondern kann dem Erlebenden und Handelnden als Identität zugeschrieben werden und als Selbst fungieren. Ein Typus ist damit jedoch nicht ein ›Wesen‹ einer Person oder ein ›Charakter‹ eines sozialen Zusammenhangs, sondern eine **Erwartungsstruktur**, die sich selbst (evolutionär) bestätigen und bewähren muss und im sozialen Zusammenhang reflexiv wird und als Orientierung thematisiert, erklärt und bewertet wird.¹²⁸ Über Typen kann jedoch nicht einfach entschieden werden, sie können nicht intentional gewechselt werden. Typen bilden damit nicht nur einen »sinnlogischen Zusammenhang« (Wohlrab-Sahr, 1994, S. 274), sondern ermöglichen dem untersuchten System die Reflexion. Sie werden in der Praxis in ihrer ›Unverfügbarkeit‹ reflektiert.

Typen rekonstruieren Orientierungen auf der Ebene sozialer Zusammenhänge und unterscheiden diese von individuellen Zwecken. Orientierungen können heuristisch in Um-zu- und Weil-Motive unterschieden werden (Eberle, 1984). Dies eröffnet die Möglichkeit einer Differenzierung in unterschiedliche Attributionskonstellationen (Karafillidis, 2010) und Möglichkeiten des »Sich-in-Beziehung-setzens« (Wohlrab-Sahr, 1994, S. 291). **Um-zu-Motive** dokumentieren Handlungsgründe und Zwecke. **Weil-Motive** umfassen szenische und metaphorische Darstellungen, Erlebnisschilderungen und Situationsbeschreibungen (Bohnsack, 2010b, S. 146), um Verhalten zu erklären. Weil-Motive beschreiben die »Genese« einer Orientierung und Begründen diese über die Umstände. Im Sinne einer Attributionskonstellation bzw. »Struktur« (Bohnsack, 2010b, S. 146) kommt es darauf an, welche motivationale Modalität – Um-zu-

127 Ein Typus besteht in der Generalisierung und Abstraktion der Fallstruktur, wobei theoretische Kategorien – »sensitizing concepts« (Strauss u. Corbin, 1998) – zur Strukturierung und zur Verdeutlichung des Zusammenspiels herangezogen werden können (Wohlrab-Sahr, 1994, S. 274).

128 Typisieren, Generalisieren und das »Erkennen von Gestalten« (Wohlrab-Sahr, 1994, S. 269) ist nicht auf die wissenschaftliche Arbeit beschränkt, sondern findet im Alltag statt, deren Bezugsproblem die Reduktion von Komplexität, Anschlussfindung innerhalb sozialer Systeme und die Stabilisierung von Erwartungen ist (Wohlrab-Sahr, 1994).

oder Weil-Motive – dem ›anderen‹ zugeschrieben werden. Während Um-zu-Motive von einem »Entwurf« ausgehen, der eine Handlung erklärt, gehen Weil-Motive von »Erlebnissen« aus, die den »Entwurf« erklären (Bohnsack, 2010b).¹²⁹ Die »interaktive« **Orientierung** (Brose et al., 1993, S. 158) bezeichnet eine dritte Heuristik der Handlungssteuerung, die weder einem Um-zu- noch einem Weil-Motiv zugerechnet werden kann. Sie ist weder Zielen oder Plänen (Strategien) noch Zwängen zuzurechnen, die sich konditional auf das Handeln auswirken (Wohlrab-Sahr, 1994, S. 287). Solche Handlungsbegründungen erscheinen als »verleitet« und »kurzfristig fasziniert« (Wohlrab-Sahr, 1994, S. 287). Wohlrab-Sahr bezeichnet diesen Typus als »Idealisierungs-Typ«, dessen Handeln sich an beliebigen Impulsen und sinnlichen Eindrücken (willkürlich) orientiert und zum Ausdruck bringt, »dass letztlich doch alles einem Plan folgt und sich irgendwann alles zu einer großen Einheit fügt« (Wohlrab-Sahr, 1994, S. 287). Diese Form der Orientierung an einer Gruppe, Gemeinschaft oder Familie, in der alles seinen Platz hat, wird in der Intention größtmöglicher Freiheit eingesetzt und gesucht (erstrebt), erzeugt »irreversible Bindungseffekte«, wenn es zu problematischen unerwünschten und widersprüchlichen Folgen kommt (Wohlrab-Sahr, 1994, S. 288). Idealisierungstypen erzeugen Bindungseffekte und legen Anschlusshandlungen fest, aus denen die Akteure nicht ohne Weiteres Ausbrechen und die sie nicht einfach kontrollieren können. Idealisierungen sind immun gegen Widerlegung (Luhmann, 2011, S. 21).

129 Es macht in der Attributionskonstellation einen Unterschied, ob einer Holz hackt, um Geld zu verdienen oder weil es ihm befohlen wurde. (Bohnsack, 2010b, S. 145)

Formulierende Interpretation	Reflektierende Interpretation	Typenbildung
Rekonstruktion und Verdichtung dessen, WAS gesagt wird.	Rekonstruktion von Orientierungsmustern, impliziten Wissen und (atheoretischen) Selbstverständlichkeiten.	Rekonstruktion und Verstehen wiederkehrender Orientierungsmuster innerhalb des Falls – bei unterschiedlichen Personen – in Form von Typologien. Gedankenexperimenteller Vergleich mit anderen Orientierungsmustern.
WAS wird explizit gesagt?	WIE wird WAS gesagt?	WOZU wird WAS WIE gesagt?
Welche Unterschiede werden von den beteiligten Personen innerhalb des beobachteten sozialen Zusammenhangs explizit gemacht?	Mit welchen gemeinsamen (geteilten) Unterscheidungen operieren die Personen innerhalb des sozialen Zusammenhangs?	Wovon unterscheidet sich die Operation (der Operator) der Unterscheidung?
Beobachtung erster Ordnung	Beobachtung zweiter Ordnung	Beobachtung dritter Ordnung

Tabelle: Auswertungsschritte der Dokumentarischen Methode.¹³⁰

130 Im Gedankenexperiment wird eine Orientierung im Kontext anderer Orientierungsmöglichkeiten gesehen, gegen die sie sich bewähren und innerhalb derer sie sich bestätigen muss.

5. Der Fall

Die Untersuchung des Falls umfasst zwei Perspektiven – eine zeitliche und eine strukturelle Perspektive des Falls: zum einen die Perspektive des Verlaufs als Rekonstruktion der Fallentwicklung aus den Interviews, zum anderen die Orientierungsrahmen. Die Rekonstruktion des Falls beinhaltet drei Analyseeinheiten: zum einen die Interviews (als Tonaufnahme und in transkribierter Form), die massenmediale Berichterstattung (Berücksichtigung aller Artikel der einschlägigen Branchenzeitschriften im betreffenden Zeitraum sowie die Berichterstattung anderer Publikationsorgane) und die Sichtung von wissenschaftlichen Studien und der Beratungsliteratur zum Thema Merger und Akquisitionen in Familienunternehmen und zur Rolle von Emotionen in Familienunternehmen und im Prozess von Merger und Akquisitionen. Diese stelle Dokumente eines größeren Reflexionsrahmens dar und helfen es den Fall in einen Diskursrahmen (Denkgebäude) zu platzieren.

Die Verlaufs- oder Prozessperspektive kennzeichnet spezifische Selektivitätsverstärkungen und Irreversibilitäten innerhalb der zeitlichen Sinndimension. Hier wird die spezifische Verkettung von Ereignissen herausgearbeitet und deren *Erklärungsmuster und Orientierungen*, die diese Entwicklung bestimmt haben und das Scheitern begründen.¹³¹ Das Scheitern wird dabei auf nicht rücknehmbare Enttäuschung von Erwartungen zurückgeführt, die emotional beantwortet wurden. Die Interviews werden dahingehend betrachtet: *Welche Ereignisse haben irreversible Enttäuschungen hervorgerufen, die nicht mehr zurückgenommen werden konnten und das Scheitern im Zeitverlauf immer wahrscheinlicher gemacht haben? Und wie veränderten sich nach der Enttäuschung jeweils die Erklärungs- und Orientierungsmuster (Erwartungen) im Fall?*

131 Nicht Eigenschaften oder Strukturen bestimmen den Verlauf oder Prozess, sondern die Erwartung anderer Erwartungen, die in Selbstbeschreibungen die Form von Eigenschaften oder Strukturen annehmen können und die Funktion der Orientierung von Erleben und Handeln haben.

Im Mittelpunkt der prozesshaften Rekonstruktion des Falls steht der Ansatz der »Verlaufskurve des Erleidens« von Fritz Schütze (Schütze, 2006).

Als Orientierungsrahmen (Vogd, 2014, S. 76f.) der Organisation bzw. des Familienunternehmens wird das »Selbst« oder das »Wir« der Organisation bzw. des Familienunternehmens herausgearbeitet, das als Selbstbeschreibung den Prozess orientiert und das Scheitern bedingt hat. In Anlehnung an die Heuristik des Kriterienkanons der Systemtheorie werden untersucht: Code, Funktion, Medium, symbiotischer Mechanismus und Kontingenzformel¹³² (Fuchs, 2010, S. 55 ff.) (Fuchs, 2011) (Muraitis u. Schlippe, 2012).

Die Untersuchungsschritte zur Erschließung des Falls orientieren sich an der dokumentarischen Methode: Paraphrasierung bzw. formulierende Interpretation (Beobachtung erster Ordnung) der Einzelinterviews, reflektierende Interpretation (Beobachtung zweiter Ordnung) des Gesamtverlaufs (siehe Kapitel 6) und Typenbildung (siehe Kapitel 5). Im forschungslogisch letzten Schritt wird der Orientierungsrahmen – *das Selbst* – anhand des Kriterienkanons der Systemtheorie rekonstruiert.

Die Paraphrasierung (formulierende Interpretation) der Einzelinterviews reformuliert und verdichtet Aussagen. Im Mittelpunkt stehen hier die Aussagen der Personen. Diese werden jedoch nicht hinsichtlich ihrer psychischen Strukturen, sondern im Hinblick auf die soziale Adresse innerhalb des Joint Ventures betrachtet. Hierbei wird die Perspektive der Beobachtung erster Ordnung angewendet: Der »Sachverhalt« wird so wiedergegeben und verdichtet, wie ihn die Personen darstellen. Ziel ist es, eine Übereinstimmung mit und Bestätigung der Sichtweise bzw. der Orientierung der befragten Personen zu erreichen. Andere Beobachtungsmöglichkeiten außerhalb dieses betätigten Beobachtungsschemas und die Beobachtung der Beobachtungsschemata stehen nicht im Mittelpunkt.

Der Gesamtprozess wird anschließend in einer reflektierenden Interpretation rekonstruiert und dargestellt. Hierbei werden die übergreifenden Orientierungsrahmen rekonstruiert, die den Prozess strukturieren. Die Orientierungsrahmen werden abschließend in der Typenbildung zusammengefasst.

Im Vorfeld der Interviews wurden Medienberichte zum Fall und einschlägige Theorien und Studien zu Merger & Acquisitions gesichtet und ausgewertet. Des Weiteren wurden Anfangshypothesen am Lehrstuhl für Führung und Dynamik von Familienunternehmen intensiv diskutiert, da der vorliegende Fall gleichzeitig in die Kategorien **Unternehmenskooperation** und **Unternehmensakquisition** (Jansen, 2008a) fällt. Zu den Kooperationen zählt das Joint Venture, während der Beteiligungserwerb (neben der Akquise des Gesamtunternehmens) zur Unternehmensakquisition gehört.

Die Untersuchung bezweckt keine allgemeingültige (»objektive«) Aussage

132 Für den Hinweis danke ich Peter Fuchs.

über den Prozess und die tatsächlichen Motive. Vielmehr geht es um die Aufdeckung von geteilten Annahmen, die den Prozess auf Seiten des Kloster-Konzerns geleitet haben. Die Untersuchung rekonstruiert die innere Logik des Falls und der Prämissen, an denen sich das Handeln und Erleben der Personen orientiert hat. Die Zuordnungen und Erklärungen folgen dem Muster des Interviews und unterscheiden sich von anderen potenziellen Erklärungsmustern (*der Massenmedien, der Politik, der Wirtschaft oder anderer Personen, die mittelbar oder unmittelbar am Prozess beteiligt waren*).

Insgesamt wurden 15 Personen aus der Kloster Feinkost, der Kloster Holding und der Familie König befragt. Die Interviewfragen orientieren sich an der Analyse der massenmedialen Berichterstattung und bezogen sich auf dem Zeitraum des Joint Ventures sowie weitere relevante Entscheidungen vor dem Joint Venture. Folgende Prozesse und Entscheidungen wurden für eine Entwicklung der Interviewfragen einer massenmedialen Betrachtung unterzogen und systematisch aufgeführt: Berichterstattung zur Situation vor der Unterzeichnung des Joint Ventures, Berichterstattung nach dem Inkrafttreten des Joint Venture Vertrags, Weitere Akquisen der DLH, Wechsel in der Geschäftsführung der Kloster Feinkost und in der DLH, Berichterstattung vor dem Ende und nach dem Ende des Joint Ventures.

(1.) Wie kam es zu der Entscheidung eine Unternehmensbeteiligung mit der Deutsche Lebensmittel Holding AG durchzuführen?

(1.1) Können Sie mir die Situation beschreiben in der die Entscheidung getroffen wurde?

(1.2) Wer hat die Entscheidung getroffen?

(1.3) Gab es Alternativen zu der Entscheidung?

(2.) Wie kam es bei dem Kooperationspartner zu der Entscheidung sich an der Kloster Feinkost zu beteiligen?

(2.1) Wer hat die Entscheidung getroffen?

(3.) Wie wurde die Entscheidung innerhalb des Unternehmens kommuniziert?

(3.1) Welcher Anlass war dies?

(4.) Wie wurde die Entscheidung innerhalb beim Kooperationspartner kommuniziert?

(4.1) Zu welchem Anlass wurde die Entscheidung mitgeteilt?

(5.) Wie haben Sie den Prozess der Entscheidung erlebt?

(6.) Was haben Sie von der Unternehmensbeteiligung erwartet?

(6.1) Gab es innerhalb des Familienunternehmens unterschiedliche Erwartungen? (Belegschaft, Gesellschafter)

(6.2) Wie wurde über unterschiedliche Erwartungen gesprochen?

(7.) Was hat sich die Deutsche Lebensmittel Holding AG von der Unternehmensbeteiligung erwartet?

(7.1) Gab es innerhalb der Deutsche Lebensmittel Holding AG unterschiedliche Erwartungen?

(7.2) Wie wurde über unterschiedliche Erwartungen beim Kooperationspartner gesprochen?

(8.) Wie haben Sie im Vorfeld über ihre Erwartungen mit dem Kooperationspartner gesprochen?
(9.) Welche möglichen Enttäuschungen haben Sie im Vorfeld erwartet?
(10.) Welche Enttäuschungen hat die Deutsche Lebensmittel Holding AG im Vorfeld erwartet?
(11.) Wie haben Sie sich über mögliche Enttäuschungen ausgetauscht?
(12.) Was hat sich innerhalb des Unternehmens geändert, als die Beteiligung vollzogen wurde?
(13.) Was hat sich für die Kooperationspartner geändert, als die Beteiligung vollzogen wurde?
(14.) Wie haben sie die Beteiligung erlebt?
(15.) Wie wurden über Veränderungen innerhalb des Unternehmens gesprochen?
(16.) Wie wurde über Veränderungen innerhalb des kooperierenden Unternehmens gesprochen?
(17.) Wie haben Sie untereinander über Veränderungen gesprochen? (Zwischen der Deutsche Lebensmittel Holding AG, der Kloster Feinkost König KG und der Kloster Feinkost)
(18.) Wann haben Sie entschieden, die Unternehmensbeteiligung zu beenden?
(18.1) Können Sie mir die Situation beschreiben, an denen die Entscheidung getroffen wurde?
(18.2) Wer hat entschieden die Unternehmensbeteiligung zu beenden?
(18.3) Gab es Alternativen zu dieser Entscheidung?
(19.) Wann haben die Kooperationspartner entschieden, die Unternehmensbeteiligung aufzulösen?
(19.1) Wer hat entschieden die Unternehmensbeteiligung aufzulösen?
(20.) Wie hat der Kooperationspartner auf die Entscheidung reagiert?
(21.) Wie haben Sie den Prozess der Trennung erlebt?
(22.) Was hat sich innerhalb des Unternehmens geändert als die Trennung vollzogen wurde?
(23.) Was hat sich beim Kooperationspartner geändert als die Trennung vollzogen wurde?
(24.) Wie wurde über die Trennung gesprochen?
(25.) Ich bin mit meinen Fragen durch. Abschließend habe ich noch zwei Fragen:
(25.1) Haben Sie noch etwas hinzuzufügen, was ich vergessen habe? Was haben wir innerhalb des Interviews nicht berücksichtigt, was aber von Bedeutung ist?
(25.2) Wie war das Interview für Sie? Was hat Sie dazu bewegt an diesem Interview teilzunehmen?

Tabelle: Interviewfragen.

	Person	Position zum Beginn des Joint Ventures
1	Becker, Adam	Leiter der Rechtsabteilung
2	Doepfer, Hans	Unternehmensleitung KMV (Vertrieb)
3	Dellmann, Olaf	Unternehmensleitung Alimentaire Kloster Holding
4	Tasso, Herrmann	Vorsitzender des Verwaltungsrats
5	Hellmann, Katharina	Assistenz der Geschäftsführung (Dr. König)
6	Canter, Günter	Mitarbeiter Controlling (unter Franz Tischer)
7	Himmel, Petra	Assistenz Dr. König
8	Binge, Susanne	Mitarbeiterin der Rechtsabteilung (unter Adam Becker)
9	Tischer, Franz	Unternehmensleitung KMV (Finanzen)
10	Hahn, Dorothea	Assistenz Franz Tischer / Volkert Ditter
11	Ditter, Volkert	Unternehmensleitung KMV (Finanzen)
12	König, Helene	Familienmitglied (eines anderen Familienstamms)
13	König, Dietrich (Dr. König)	Geschäftsführender Gesellschafter (KG König)
14	König, Friedrich	Familienmitglied (Sohn von Dr. König)
15	Conter, Helmut	Leiter der Steuerabteilung

Tabelle: Befragte Personen.

5.1 Holdingsstrukturen hinter dem Joint Venture

Hinter dem Joint Venture der Kloster Holding und der Deutsche Lebensmittel Holding (DLH) an der Kloster Feinkost verbirgt sich eine komplexe Struktur weiterer Beteiligungen, in der die beiden Holdings wiederum Beteiligungen weiterer Unternehmen darstellen und selbst weitere Beteiligungen – *neben der Kloster Feinkost* – halten. Auffällig ist hierbei, dass die Friedrichs Delikatessen gleichzeitig eine Beteiligung der DLH und der Süddeutschen Lebensmittel Holding ist, wobei Erstere eine Beteiligung der Letzteren darstellt. Neben diesen Überlappungen sind verschiedene personelle Überschneidungen innerhalb der Geschäftsführung und in den Aufsichtsratsposten beobachtbar. Die Holdingsstruktur ist außerdem nicht nur ›nach unten‹ komplex, sondern auch ›nach oben‹.

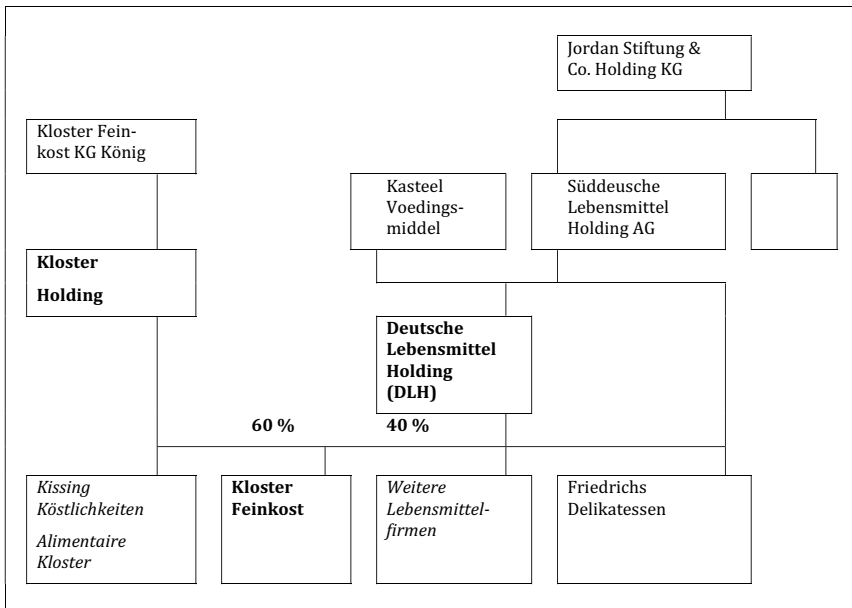


Abbildung: Holdingstrukturen hinter dem Joint Venture an der Kloster Feinkost.

Die Deutsche Lebensmittel Holding (DLH) ist ein Joint Venture zwischen der Unternehmensgruppe Kasteel Voedingsmiddel und der Süddeutschen Lebensmittel Holding, welche zur Jordan-Unternehmensgruppe gehört. Die Jordan-Unternehmensgruppe engagierte sich zum Zeitpunkt des Joint Ventures noch an weiteren Unternehmen. Die Kloster Holding, die von der Kloster Feinkost KG König gehalten wird, engagierte sich zu diesem Zeitpunkt unter anderem an der Alimentaire Kloster (in Frankreich), an der Kissing Köstlichkeiten und an einer Konzession für Good Snack (einer internationalen Lebensmittelmarke). Der Verkauf der Anteilsrechte an der Kloster Feinkost diente dabei der Finanzierung der Beteiligung an der Kissing Köstlichkeiten.

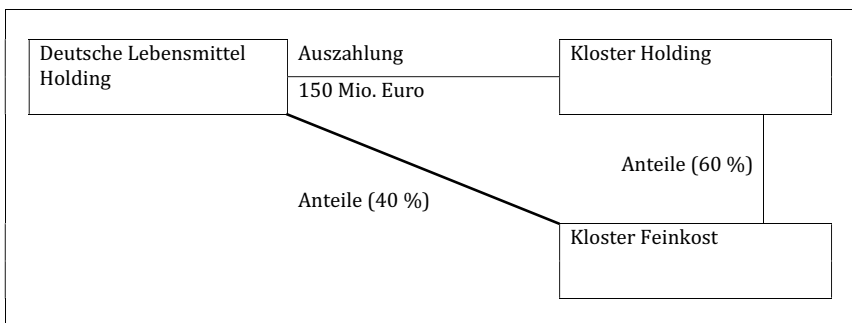


Abbildung: Form der Beteiligung/ Transaktion.

Der Verkauf der Anteilsrechte an der Kloster Feinkost erfolgte in zwei Etappen. Zunächst wurden 40 % der Anteilsrechte zu einem vereinbarten Preis übertragen. Nach acht Jahren sollten weitere 20 % zu einem festgelegten Preis¹³³ übertragen werden. Die Festlegung erfolgte sowohl über eine Kaufoption als auch über eine Verkaufsoption (Call und Put Option), in der die DLH und die Kloster Holding das Recht vereinbaren, die Kloster Feinkost zu einem festgelegten Preis zu veräußern (Put Option) oder zu erwerben (Call Option).

Eine Call Option – *Anteile zu einem festgelegten Preis zu kaufen* – macht wirtschaftlich besonders dann Sinn, wenn der Preis der Anteile steigt. Das Risiko besteht darin, dass der Preis der Anteile fällt und der Preis der Call Option damit über dem Preis (Marktpreis) liegt, den man bei einem Weiterverkauf zu dem Zeitpunkt erzielen kann. Eine Put Option macht im Gegensatz zu der Call Option immer dann wirtschaftlichen Sinn, wenn der Preis unter den vereinbarten Kaufpreis fällt und der Käufer zu dem festgelegten Preis kaufen muss (bzw. eine andere Vereinbarung zwischen Käufer und Verkäufer getroffen werden muss, die es dem Käufer ermöglicht, den Kauf nicht zu tätigen). Liegt der erwartete Verkaufspreis über der vereinbarten Put Option, so ist deren Realisierung unwirtschaftlich. Eine Put Option muss also immer dann erzwungen werden, wenn der Preis der Anteile **sinkt**, eine Call Option, wenn der Preis der Anteile **steigt** und der Verkauf – *für den Verkäufer* – zu höheren Preisen möglich ist. Aus ökonomischer Perspektive profitiert man mit einer Put Option von fallenden und mit einer Call Option von steigenden Preisen.

Beide Optionen stellen für sich genommen jeweils (Kaufs- oder Verkaufs-) Rechte, aber keine (Kaufs- oder Verkaufs-) Pflichten dar. Jede Option kann somit für sich genommen verfallen. Die Kombination beider Optionen charakterisiert jedoch den Fall und lässt die Strukturhypothesen (Wohlrab-Sahr, 1994) zu: Der Käufer signalisiert mit der Call Option, dass er davon ausgeht, dass der Wert der Anteile an der Kloster Feinkost steigen wird. Die Einwilligung des Käufers (DLH) zur Put Option unterstreicht den Ausdruck dieser Erwartung steigender Preise nochmals. Der Verkäufer (die Kloster Holding) drückt mit der Forderung einer Put Option im Gegensatz dazu aus, dass sie einerseits mit fallenden Preisen und andererseits mit einer Abwendung des Käufers – *aus Desinteresse* – rechnet. Sie drückt ein Misstrauen in das Joint Venture aus.

133 Über die Höhe der Transaktionskosten wurde Stillschweigen vereinbart. Es kursieren verschiedene Zahlen innerhalb der Massenmedien.

5.2 Der Prozess des Joint Ventures

Der Prozess der Unternehmensbeteiligung wurde zunächst aus der massenmedialen Berichterstattung rekonstruiert. Das Ziel war die Rekonstruktion, wie innerhalb der Unternehmensbeteiligung der *Deutsche Lebensmittel Holding AG (DLH)* und der *Kloster Feinkost*¹³⁴ mit wechselseitigen Enttäuschungen, Erwartungsbrüchen und negativen Emotionen umgegangen wurde und wie das Scheitern massenmedial inszeniert wurde. Die Rekonstruktion fußt zunächst auf der allgemeinen Annahme, dass es im Kontext einer Unternehmensbeteiligung zu Enttäuschungen, Erwartungsbrüchen und negativen Emotionen kommt, die den Prozess behindern und stören können, und weiter auf der Annahme, dass sich diese Enttäuschungen auf das Selbst – *die Selbstbeschreibung des Joint Ventures des Familienunternehmens* – beziehen lassen. Enttäuschungen, Widersprüche und Paradoxien sind – so die Annahme der Studie – nichts ungewöhnliches oder gar abweichendes innerhalb von Joint Venture Prozessen. So ist auch deren Auftreten in diesem Fall kein Charakteristikum des Falls. Enttäuschungen sind erwartungsgemäß innerhalb eines Beteiligungsprozesses eher der Normalfall und können insofern für eine Inszenierung des Scheiterns jederzeit in Anspruch genommen werden. Die Rekonstruktion zielt damit auf die Frage, wann, wie und wozu es zum Wendepunkt innerhalb der Unternehmenskooperation kommen konnte, an dem sich der Umgang zwischen den Kooperationspartnern radikal änderte?

Für die Analyse des Umgangs mit Enttäuschungen, Erwartungsbrüchen und negativen Emotionen im zurückliegenden Joint Venture wird dieses in fünf Phasen und Ereignisse (zentrale Entscheidungen) strukturiert. Diese sind zunächst von heuristischem Wert und dienen in der Studie als Orientierungspunkte für die Interviewfragen. Der Prozess kann in fünf zentrale Ereignisse und Entscheidungen (A, B, C, D, E) sowie in dadurch isolierbaren und interpunktierten Prozesse (a, b, c, d, e) aufgliedert werden.

134 Die Sprechweise »Kloster Feinkost« als Kollektivsingular, welches auch die Holding einklammert, übernehme ich aus den Interviews und reduziere damit (aus pragmatischen Gründen) die Komplexität der Struktur der Kloster Feinkost, die nochmals unterteilt werden kann in Kloster Markenverbund (KMV) und Kloster Dienstleistungsverbund (KDV).

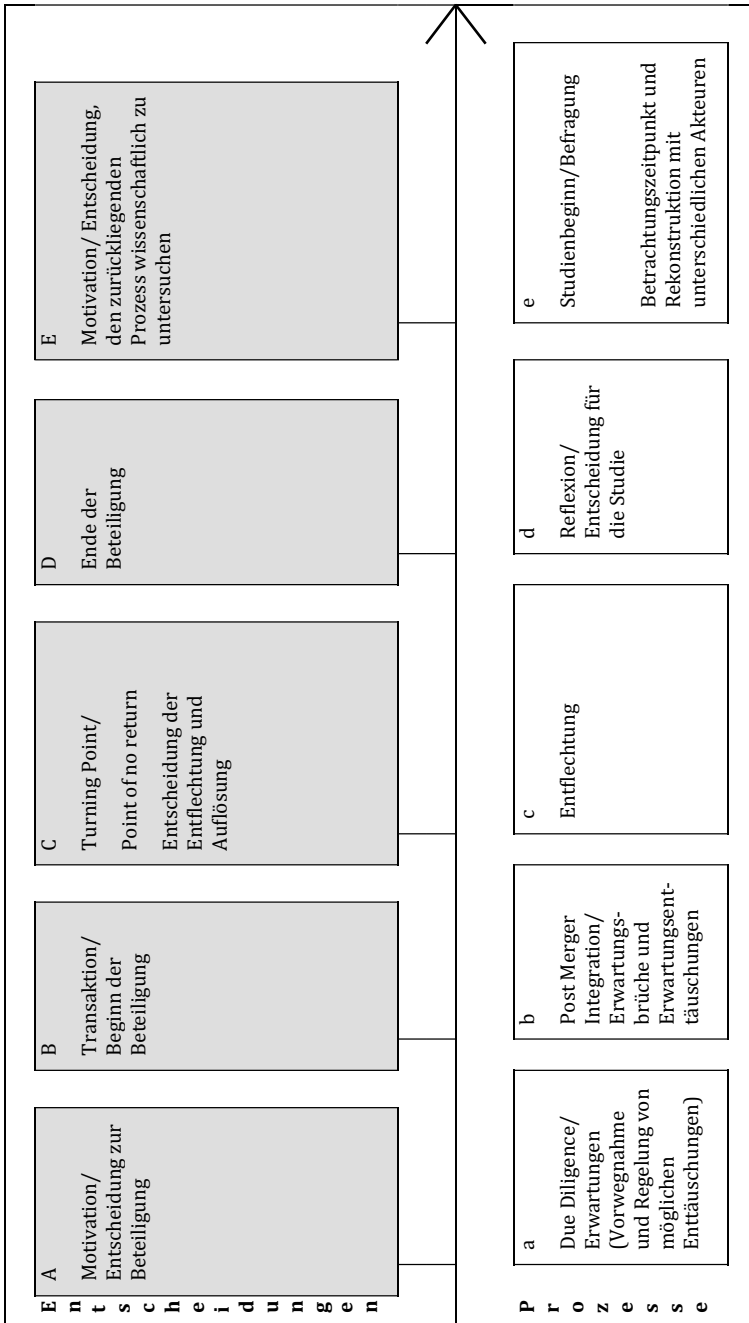


Abbildung: Rekonstruktion des Joint Ventures aus der Analyse der Medien in Entscheidungen und Prozesse auf einer Zeitachse.

(A) Die Motivation und Entscheidung zur Beteiligung: Als Begründung der Entscheidung, Anteile am Familienunternehmen zu veräußern und weitere Entscheider (Investoren/Shareholder) an dem Unternehmen zu beteiligen, lassen sich gemäß der Berichterstattung vier Motive nennen: (1) Risikominimierung, (2) langfristige Gewinnmaximierung, (3) Stärkung der Marktposition und (4) frisches Geld (gepaart mit der Erwartung, dass eine günstige Gelegenheit vorliegt). Wird die Entscheidung gefällt, so beginnt die Phase der (Unternehmens-) Prüfung (due diligence) und der Kommunikation der Entscheidung an die unterschiedlichen Stakeholder.

(B) Die Transaktion und die Struktur des Joint Ventures: Hier findet die Transaktion statt und tritt die Struktur des Joint Ventures mit dem Ziel der gemeinschaftlichen Führung in Kraft.

(C) Der Wendepunkt: Ein Kennzeichen des Wendepunkts ist es, dass die Beteiligten ihre Enttäuschungen und negativen Emotionen nicht mehr verbergen, sondern offen zeigen und thematisieren. Außerdem finden eine Umdeutung der Situation und eine Neuorientierung statt. Aus der massenmedialen Berichterstattung deutet sich an, dass es nicht einen, sondern verschiedene Wendepunkte im Prozess vorkommen.

(D) Das Ende der Beteiligung: Nach dem Wendepunkt werden die Entflechtung und die Rückführung der Anteile in den Familienbesitz vereinbart.

(E) Die Rekonstruktion des Beteiligungsprozesses: Drei Jahre nach der Rückführung werden die Entwicklungen innerhalb des Familienunternehmens Kloster noch immer diskutiert. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema soll ein Lernen ermöglichen und gleichzeitig Erkenntnisse für die Weiterführung des Unternehmens liefern.

5.3 Die dramaturgische Rekonstruktion des Falls

Die dramaturgischen Komponenten des Falls (Burke, 1968) können aus der massenmedialen Berichterstattung folgendermaßen zusammengefasst werden.

Act	Der Verkauf der mehrheitlichen Anteilsrechte am Familienunternehmen. Die Übertragung der Anteilsrechte in zwei Etappen.
Agent	Der geschäftsführende Gesellschafter, die Familie und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Firma.
Agency	Erfolgreicher Lebensmittelfirmenchef (Einführung innovativer Trendwaren, Verkauf von Handelsmarken), promoviert und mehrfach für Verdienste ausgezeichnet, Vorsitzender eines europäischen »Lebensmittelverbandes« und Vater eines erfolgreichen Sohnes und einer erfolgreichen Tochter, die außerhalb des Familienunternehmens Karriere machen.
Scene (»motivating situation«)	Große, internationale Lebensmittelkonzerne übernehmen Lebensmittelfirmen in Deutschland und schließen diese unter sich zusammen. Die Lebensmittelfirma hat keinen Nachfolger aus der Familie. Die Lebensmittelfirma ist nicht das einzige Geschäftsfeld des Familienunternehmens.
Purpose	Die Rettung der Lebensmittelfirma als der identitätsstiftende Teil.

Tabelle: Dramatistic Pentad des Joint Ventures.

6. Das Selbst als systemische Kategorie

Das Joint Venture wurde in den Interviews in Kategorien der Kooperation, der Solidarität und der Zusammenarbeit beschrieben. Es wurde erwartet, dass die Kooperationspartner die Motivation, den Willen und die Bereitschaft besitzen, Beiträge zur Zusammenarbeit zu leisten und diese aufrechtzuerhalten. Die vertragliche Regelung (Festlegung) von Renditezielen und die schriftliche Fixierung von einzelnen Erwartungen wurden demgegenüber als sekundär angesehen. Neben dem schillernden Ziel der Kooperation als »eigentlichem Grund« der Gemeinsamkeiten und der Zusammenarbeit erschienen diese Regelungen (*als Sanktionsmöglichkeiten*) und Anreize (*als Motivatoren*) farblos, glanzlos und »schlicht« (M84). Sie werden als Teilaspekte des größeren Ziels (Gesamtziels) und als ›Übertreibungen‹ einzelner Aspekte (Teilaspekte) – *gegenüber dem ›Ganzen‹* – dargestellt. Die Festlegung der Rendite wurde beispielsweise als überhöhen eines zwar wichtigen, aber für das Gesamtziel nebensächlichen Teilaspekts erlebt. Die Rendite oder die Sanktionsmöglichkeiten, die sich durch einen Kooperationsvertrag ergeben, wurden als Teilaspekte eines komplexen Ganzen mit vielen weiteren Faktoren angesehen, die auch eine Rolle spielten und zur Kooperation beitrugen (*dies verdeutlichen die überbordenden Erwartungen und die Auftürmung von Begründungen*). Durch die überbordende Liste der Motive und Gründe entsteht der Eindruck der Unabgeschlossenheit und der Widersprüchlichkeit.

Die Kooperation und das gemeinsame Vermarkten der Marken und Produkte der Kloster Feinkost und der DLH erschienen als erhabenes Ziel, dem sich andere Ziele – wie z. B. die Orientierung an Karriere oder Verdienst usw. – unterzuordnen hatten. Das ›Wozu‹ – die Sinnfrage – überragte die inhaltliche Konkretisierung: Jede inhaltliche Konkretisierung, die Messbarkeit ermöglicht hätte, war aus der Sicht der Kloster Feinkost nur ein überhöhter Teilaspekt und drückte aus, dass das übergeordnete Ziel nicht erwartet oder angezweifelt wird (M).

Die erfolgreiche Kooperation und Zusammenarbeit lässt sich aus der Sicht der Interviewten nicht inhaltlich definieren, sondern wird sinnlich evident an-

hand von Kriterien der Stimmigkeit, Schönheit (Ästhetik) und der Ganzheitlichkeit und damit gegen kognitive Negationsmöglichkeiten abgeschirmt.

Im folgenden Abschnitt werden diese übergreifenden Organisationsprinzipien, Erwartungsprämissen und deren Enttäuschungsverarbeitung, die aus dem Verlauf des Joint Ventures rekonstruiert werden konnten, thematisiert.

6.1 Typologisierungen im Fall

Die Selbstbeschreibungen der Belegschaft und der Eigentümer und Manager des Familienunternehmens im Hinblick auf die eigene (Unternehmens-) Kultur werden in den Interviews in Form einer Typologie reflektiert und im zeitlichen Verlauf zunächst von generalisierten und dann konkreten Anderen abgegrenzt. Diese idealisierten Typologien bauen weder allein auf sachlichen Fakten auf noch stellen sie völlige Phantasiegebilde dar: Sie verweisen auf konkretes Verhalten und haben reale Folgen (Helwig, 1969, S. 76). Sie entwickeln eine eigene Realität und sind damit keine Eins-zu-Eins-Übertragungen der Realität. Die Typologie wird selbst eine »Erlebnisweise« (Helwig, 1969, S. 76). Typologien richten sich auf ein Ideal aus und machen sich damit immun gegen Widerlegung und wehren Reflexion ab (Luhmann, 1990a, S. 133).¹³⁵

Typologisierungen stellen vereinfachte Schemata der Selbstbeschreibung dar (Wohlrab-Sahr, 1994), welche die Form einer Trennung zwischen dem eigenen Selbst und dem anderen (*als Bezugspunkte des eigenen Erlebens und Handelns*) haben. Sie ermöglichen Selbst- und Fremdbeschreibung. Sie unterscheiden daran zwischen wahren (echten) und falschen Äußerungen und zwischen betroffen sein und indifferent sein. Eine Person wird in typisierter Form in Form eines Menschen als körperlich-psychische Einheit konstruiert. Schematisierungen werden nicht nur kognitiv vollzogen, sondern körperlich repräsentiert. Die Charakterisierung des anderen bezieht sich auf die (Konstruktion der) affektiven Persönlichkeitseigenschaften und die Emotionen zum ›Objekt‹ – also die zugeschriebenen innersten emotionalen Einstellungen (Kathexis) zum Joint Venture und zum Joint-Venture-Partner. Der andere wird danach beurteilt, ob er das Joint Venture will und der Erhalt des Joint Venture der Grund seines Handelns ist. Die Charakterisierungen des eigenen Selbst und das des anderen generieren passende Beschreibungen konkreten Verhaltens, auf das sich die Erklärungen beziehen und diese bestätigen. In einem oszillierenden Prozess zwischen der Selbstbeschreibung und der Beschreibung des anderen nähern sich

135 Die Tabelle drückt weder aus, dass die Kloster Feinkost ›tatsächlich‹ so ist, wie beschrieben, noch dass die ›anderen‹ so ›sind‹. Es handelt sich vielmehr um fungierende Schemata, die das Erleben, Handeln und Entscheiden geleitet und orientiert haben.

außerdem beide Formen immer weiter an und greifen ineinander. Sie orientieren sich an einer internen Konsistenz von Selbst- und Fremdbeschreibung. Die Formen lassen sich in der Tabelle weiter unten überblicken und sind jeweils nach ihrer Referenz unterschieden.

Die Selbstbeschreibungen des Familienunternehmens sind gekennzeichnet durch eine asymmetrische Oszillation zwischen Begriffen und Gegenbegriffen, in der die eine Seite die Präferenz und die andere im Verlauf des Joint Ventures immer mehr abgelehnte Alternativen darstellt. Der Gegenbegriff dient zur Beschreibung der DLH und damit zur Abgrenzung und später zur Abstoßung, Rejektion und auch als Reflexion der eigenen Selbstbeschreibung und der Relativierung des eigenen Verhaltens. Die positiven Begriffe dienen der Bestimmung (Designation) des eigenen Selbst, der Identität und des »Wir«. Der Designationswert dient der Bestimmung angemessener Anschlussoperationen und der Bestimmung des eigenen Seins in Abgrenzung anderer Möglichkeiten des Seins (Fuchs, 1992, S. 230). Die Bestimmung anderer Seinsmöglichkeiten erweitert die Welt um weitere Möglichkeiten, Rationalitäten und Kontexte. So wird der Joint-Venture-Partner zunächst wegen seiner ›Andersartigkeit‹ als Supplement eigener Inkompetenzen und Lücken gewollt (idealisiert), gewollt nicht-gewollt (paradoxiert) und dann abgestoßen (personifiziert).

Während den Akteuren der DLH zugeschrieben wird, dass sie ihre Emotionen in ihrem Verhalten und ihren Entscheidungen »leben« (I) – *und diese dabei nicht erleben* –, erleben sich die Akteure der Kloster Feinkost als Personen, die ihre Gefühle **erleben**. Das Verhalten und die Entscheidungen der anderen Akteure erscheint ihnen damit selbst rational, vernünftig und sachlich begründet, da sie aus der Sicht des Kloster-Konzerns ihre eigene Erlebensweise bzw. ihren Modus des Erlebens nicht erleben. Die Akteure der DLH sehen sich – aus dieser Perspektive – nicht als emotional. Sie reflektieren nicht ihr Erleben und ihre Emotionalität in der Situation. Aus der Sicht der Kloster Feinkost handeln die Personen in der DLH nach ihren eigenen Interessen, die nicht reflektiert werden; sie betätigen ihre Schemata unreflektiert und orientieren sich an diesen Schemata ohne Bewusstsein darüber. Die eigenen Interessen (die der DLH) werden als rational, alternativlos und notwendig dargestellt. Prämissen des eigenen Denkens werden hinsichtlich ihrer Emotionalität nicht hinterfragt und bleiben aus der Sicht der Kloster Feinkost unbewusst. Der andere erscheint als »Dickkopf« (A), der nicht in der Lage ist, seine eigene Position innerhalb der (vermeintlich) rationalen Erwägungen zu reflektieren. Die Modalität der Beziehung zu sich selbst *und damit auch zu anderen* kann – *aus der Sicht der Kloster Feinkost* – nicht reflektiert werden. Vorgeworfen wird, dass die DLH die Kloster Feinkost nur im Modus der Investition, die sich amortisieren und Gewinn bringen muss, gesehen wird, aber nicht als Partner in einer Kooperation und im Sinne einer gemeinsamen Sache. Die DLH scheint damit nicht in der Lage das

Erleben der Kloster Feinkost in der Krisenzeit zu verstehen und ihr Handeln und Entscheiden an ihr Erleben auszurichten, wie sie es in der gemeinschaftlichen Unternehmensführung erwartet hätte.

Im Gegensatz dazu **erlebt** sich die Kloster Feinkost in ihren Entscheidungen als emotional. Die eigene Emotionalität wird erlebt und in Entscheidungen in Rechnung gestellt. Der DLH wird gleichzeitig zugerechnet, die eigene Emotionalität nicht hinterfragen zu können. Das Erleben und die Reflexion der eigenen Emotionalität ermöglichen es der Kloster Feinkost, die partiellen Aspekte der eigenen Emotionalität zu transzendieren und – *trotz emotionaler Verstrickung* – einen Gesamtblick auf die Situation zu bekommen und diese insgesamt zu erfassen. Das Nichterleben und Nichtreflektieren der eigenen Emotionalität führt innerhalb der DLH zur Fixierung auf »Zahlen« (J). Einzig wichtig zu sein scheint das Erreichen bestimmter Ergebnisse, die jedoch im Hinblick auf das gemeinsame Ziel des Joint Ventures nur einen Teilaspekt einer gelungenen Zusammenarbeit und Kooperation darstellen. Aus der Sicht der Kloster Feinkost werden hier jedoch nur Teile des Ganzen angesprochen.

Dieser essenzielle Gegensatz, *der in der Typologie zum Ausdruck kommt*, dient als Erklärung für die unüberwindbaren **Kommunikationsbarrieren** zwischen den Joint-Venture-Partnern. Dieser ins Wesenshafte gehende Gegensatz und Widerspruch wird als Inkommunikabilität erlebt, da er durch seine Thematisierung nicht geklärt aber auch verschlimmert werden kann. Man kann nicht mehr sicher sein, was gemeint ist, was gesagt wurde, ob verstanden und wie man verstanden wurde. Auch das Nachfragen erscheint unmöglich bzw. stellt die Beziehung in Frage. Die Erfahrung der Inkommunikabilität (Luhmann u. Fuchs, 1989) in dieser Situation führte zur **Protokollierung** und **Verschriftlichung** der Kommunikation und schließlich zu einer **Verrechtlichung** (Teubner, 1984) der Beziehung zwischen den Joint-Venture-Partnern. In der Beziehung zwischen den Joint-Venture-Partnern wurde ein Wechsel von »kaufmännisch« zu »juristisch« (H) wahrgenommen.

Die Welt der DLH erscheint aus der Sicht der Kloster Feinkost verschlossen und unerreichbar. Sie scheint nicht nur in ihrer Selbstanalyse und dem Erleben der eigenen Emotionen beschränkt, sondern auch im Verstehen des anderen. Gesprächsversuche scheitern und **verschieben** sich ins Emotionale (N). Die Kommunikation verliert von außen betrachtet ihren Inhalt bzw. ihr Thema und erfährt eine Verschiebung auf die Ebenen des Erlebens und der Erfahrung, sie »driftet« (N) ab. Die Kommunikation verliert damit eine geteilte Wirklichkeit zwischen sozialen Adressen, die als Grundlage für weitere kommunikative Anschlüsse fungiert. Sie macht sich selbst für die Verständigung unbrauchbar und macht sich von wechselseitiger Wahrnehmung abhängig.

Die mitgeteilten Informationen sind damit unsicher. Sie werden aufgrund ihrer Interpretierbarkeit (Perspektivabhängigkeit) revisionsbedürftig und be-

gründungsanfällig. Es entstehen Zweifel, ob Mitteilungen tatsächlich so gemeint sind oder Intentionen verdeckt werden. Die DLH stellt in der Kommunikation aus der Sicht der Kloster Feinkost keinen festen Bezugspunkt und keine stabile soziale Adresse (mit eindeutigen Präferenzen, Motiven und Intentionen) mehr dar. Vielmehr können mit jeder Information vorangegangene Kommunikationsbeiträge neu verstanden werden. Als Ersatz zur ›rationalen‹ Adresse erscheint kommunikativ eine soziale Adresse, die sich durch Gefühle und Emotionalität auszeichnet und damit sachlich, inhaltlich und überhaupt kommunikativ unerreichbar ist.

Arbeit wird innerhalb der Kloster Feinkost damit mehr als unmittelbarer Ausdruck persönlicher Einstellung betrachtet, in welcher der subjektive **Eindruck** (*wie etwas erlebt wird*) zum **Ausdruck** gebracht wird. Unternehmerisches Handeln ist hier Ausdruck von Leidenschaft, Euphorie und persönlichen Präferenzen. Arbeit wird an Begeisterung gekoppelt (*und weniger an kurzfristig nachweisbarer Leistung*). Im Gegensatz dazu wird die Arbeit in der DLH und in deren Vorstellungswelt nicht als Ausdruck persönlicher Werte und Präferenzen gesehen. In ihr drücken sich die professionellen Fähigkeiten aus, sich von den persönlichen Vorlieben und den Folgen des eigenen Handelns nicht beeindrucken zu lassen. Der subjektive Eindruck wird zurückgehalten und durch Professionalität, Zwecken und Hierarchien ersetzt oder supplementiert.

In der Kloster Feinkost wird die Distanzierung von der Familie, im Zuge des Verkaufs der Anteilsrechte, als Verlust erlebt. Im Familienunternehmen kommt eine **sentimentale Haltung** zum Ausdruck und *Distanznahme wird nicht als Rationalitätsgewinn verbucht*, während der Konzern zu sich selbst eine sachliche und funktionale Haltung einnimmt, in der emotionale Bindungen als Hindernis rationaler Erwägung angesehen werden. Unpersönlichkeit und Sachlichkeit gelten im Konzern im Gegensatz zum Familienunternehmen nicht als Verlust – *sondern als Rationalitätsgewinn* –, sodass diese Gefühle innerhalb des Joint Ventures ohne Ausdruck bleiben.

Die **Entscheidungen** im Familienunternehmen werden »aus dem Bauch heraus« getroffen (O), während sie im Konzern DLH als ›administrativ‹ beschrieben werden (O). Sie unterliegen damit anderen Konsistenzanforderungen. Administrative Entscheidungen müssen sich aus der einmal vorgegebenen Strategie nach unten (deduktiv) ableiten lassen und hierarchisch überwacht werden. Das Verhalten der Belegschaft wurde im Joint Venture dieser Ansicht nach von oben mit Anreizen (L) und Sanktionen (N) kontrolliert. Bei **emotionalen Entscheidungen** wurden in Gegensatz dazu geringere Ansprüche an Konsistenz gestellt (E), vielmehr wird die Entscheidung anhand der Entscheidungssituation und der persönlichen Befindlichkeit interpretiert: Parallel zur Aussage wird die Stimmung der Person betrachtet. Die Entscheidung gewinnt an Willkür und wird seltener schriftlich fixiert. Der Verkauf der Kloster Feinkost

wurde deswegen von der Belegschaft ›eigentlich‹ als eine Entscheidung angesehen, die nicht die Trennung von der Lebensmittelfirma bedeuten sollte. Hier wird durch die Zuschreibung von Bauchentscheidungen eine Inkonsistenz aufrechterhalten, denn ›eigentlich‹ wollten die Gesellschafter die Lebensmittelfirma nicht verkaufen.

Die Mittel der **Unternehmensführung** in der Kloster Feinkost werden mit dem Begriff »Sog« beschrieben (A) und vom »Druck« abgegrenzt, den die DLH aus dieser Perspektive auf ihre Belegschaft ausübte (A). Die Unterstellung, die Belegschaft wolle gleichsam den Erfolg und den Bestand des Unternehmens (zur eigenen Selbsterfüllung), ermöglichte eine Unternehmensführung des Sogs. Der Druck diente zur Aufrechterhaltung der Erwartung, dass Abweichungen sanktioniert werden. Diese Erwartung musste laufend erneuert – *und laufend mit Sanktionen bestätigt* – werden.

Die Konzepte des Sogs und des Drucks werden als Gegensatz beschrieben. Sie schließen sich in der Beschreibung aus. Der Sog stellt ein **gemeinsames Ziel** und eine **Gemeinsamkeit** (»Einstimmigkeit« I) in Aussicht, während der Druck davon ausgeht, dass das Organisationsziel nicht von allen gleichsam getragen und Kooperation nicht von allen gewollt wird. Der Druck impliziert die Prämisse, dass die beteiligten Lebensmittelfirmen innerhalb des Joint Ventures eigene Ziele verfolgen und auf Basis eigener Interessen – *statt der Gemeinschaft* – handeln. Die Unternehmensführung des Drucks arbeitet mit Sanktionsmöglichkeiten und Anreizen, während in der Unternehmensführung des Sogs der Erfolg und der Erhalt der Gemeinschaft eine Sogwirkung, die von allen gewollt und als Befriedigend erlebt wird (Gómez-Mejía et al., 2007), impliziert. Die Unternehmensführung des Sogs impliziert die Prämisse, dass sich die Joint-Venture-Partner mit den gemeinsamen Zielen identifizieren, diese kathektisch besetzen und hinsichtlich dessen Verlustes persönlich betroffen sind.

Der Verstoß gegen die Prämissen des Joint Ventures (die Erwartung der Kooperation und Zusammenarbeit) wurde mit Enttäuschung und persönlicher Abwertung beantwortet (I). Der Verstoß zeigte sich in der Ablehnung, Beiträge zum Erhalt der Gemeinschaft zu leisten und einem Mitglied der Gemeinschaft in einer schwierigen Situation zu helfen. Thematisiert werden dabei weniger die inhaltlichen Ziele oder die konkreten Handlungen, sondern die emotionalen Gründe des Verhaltens. Enttäuschend ist das Verhalten wegen seiner (emotionalen) Gründe, weniger aufgrund sachlicher Richtigkeit. Mit anderen Worten: Missachtet und Missbilligt werden weniger die Handlungen selbst als die Gründe (*emotionale Haltung und inneren Einstellung*), mit denen sie ausgeführt wurde. Die emotionale Einstellung zum Gesamtzusammenhang, in der die Handlung ausgeführt oder eine Entscheidung getroffen (und ein Urteil gefällt) wurde, ist das Ziel der Missachtung.

Das Verhältnis von Entscheider und Entscheidung wird innerhalb der Kloster

Feinkost als untrennbare **Einheit** beschrieben. In der Entscheidung und der Handlung drücken sich die emotionalen Präferenzen der Entscheider aus. Im Gegensatz dazu wird der Entscheidende in der DLH als distanziert erlebt. Sie scheinen von ihrer Entscheidung getrennt, distanziert und persönlich sowohl durch die Entscheidung als auch durch deren aktuelle oder potentielle Folgen nicht betreffbar. Gleichzeitig wird diese Indifferenz in der Kloster Feinkost enttäuschend erlebt, aber vom Joint Venture Partner – *enttäuschender Weise* – nicht sanktioniert. Die Belegschaft der DLH wird damit als nicht begeisterungsfähig für die Zusammenarbeit beschrieben (K).

Die unternehmerischen Tätigkeiten der Kloster Feinkost werden als **Gestaltung** und **Kreativität** und als ›**innovativ**‹ und ›**quirlig**‹ (M) beschrieben, während die der DLH als distanziert und affektlos mit den Attributen »analysieren«, »wegschneiden« und »sozial unverträglich« beschrieben werden (C). Ausgedrückt wird damit ein technisches Verhältnis zur Unternehmung innerhalb der DLH, das in Begriffen der Kontrolle und Hierarchie verstanden wird. In der Kloster Feinkost wird das Verhältnis zur Unternehmung mit Begriffen belegt, die auf eine Einheit von Bewusstsein und Körper verweisen. Beschrieben werden Zustände, Empfindungen und Stimmungen.

Die Kloster Feinkost wird als ein »Wir« (N) und somit als eine **Gemeinschaft** verstanden, in der jede und jeder wichtig ist und einen wichtigen Beitrag für deren Aufrechterhaltung leistet. Die Aufrechterhaltung des »Wir« und der Gemeinschaftlichkeit steht im Vordergrund. Im Gegensatz dazu wird die Selbstorientierung der Belegschaft der DLH hervorgehoben. Damit hängt die Verantwortungslosigkeit für die Folgen der eigenen Entscheidung zusammen.

Der Einzelne wird aus der Perspektive der **Gemeinschaftsorientierung** in der Kosmologie der **Selbstorientierung** fälschlicherweise nicht ganzheitlich als ›ganzer Mensch‹ – *mit nicht reflektierbaren Affekten, Stimmungen, Gefühlen usw.* – verstanden, sondern im Sinne eines über sich aufgeklärten rational handelnden Subjekts, welches annimmt, dass es sich seiner Selbst bewusst werden kann.¹³⁶

Ein Joint Venture kann nach dieser Auffassung mit unterschiedlichen Selbstbeschreibungen (gemeinschaftsorientiert vs. selbstorientiert) nicht geführt werden. Die Orientierung an der Gemeinschaft und die Selbstorientierung schließen sich wechselseitig aus und lassen sich nicht verbinden. Eine angemessene **Konstruktion** (L) (K) des Joint Ventures, die gleichzeitig Personen berücksichtigt, die sich mit dem Joint Venture identifizieren, und Personen, die

136 Kommuniziert wird im Modus der Mitbeobachtung der Blindheit der Person gegenüber sich selbst: das »Eigentliche« (Baecker, 2007). Kommunikation gewinnt mit der eigenen Undurchschaubarkeit des anderen eine Unverbindlichkeit, da sie auf emotionale Zustände reflektiert, in der sie stattfindet. Die Personen verlieren als kommunikativen Adressen einen Teil ihrer Ansprechbarkeit.

nicht bereit sind, über das vereinbarte Maß hinaus Beiträge zu leisten, ist nicht zu finden. Das Joint Venture wurde aus Sicht der Kloster Feinkost in der Erwartung der Kooperation und der Zusammenarbeit – *im Hinblick auf eine Gemeinschaftsorientierung* – eingegangen und geführt. Die Erwartung zu Beginn, dass auch die Joint-Venture-Partner sich an diesen Prämissen orientieren, hatte einen Joint-Venture-Vertrag, der sich nicht an Sanktionierung nicht kooperativen Verhaltens und in der Gestaltung von Anreizen zur Kooperation ausrichtete, da Sanktionsandrohungen und Anreizsysteme »schlimme« Folgen für die Kooperation haben (L) und diese selbst eindämmen können. Begründet wurde dieses Vorgehen damit, dass Sanktionen und Anreizsystemen die Kooperation und die kooperative Haltung selbst in Frage gestellt hätten. Kooperation hätte im Kontext von Sanktionsandrohung und Anreizen nicht zum Ausdruck gebracht werden können.

Die Selbstbeschreibung unterscheidet bezüglich des Verhältnisses zur Unternehmung zwischen einer **praktischen Erfahrung** und einer **Orientierung an distanzierem Wissen**. Letzteres wird hierarchisch »oben« (H) verortet und als Prämisse weiter nach unten gegeben. Die unmittelbare Erfahrung entspringt der direkten Tätigkeit in der Praxis des Vertriebs und der Produktion. Diese Erfahrungen werden von dem **distanzierten Wissen** unterschieden, das vermittelt über Zahlen und Marktanalysen entsteht und bewusst die Konfrontation mit der Praxis scheut (J). Das distanzierte Hantieren mit Zahlen und Begriffen ist aus der Sicht der Kloster Feinkost arm an Erfahrungen. Die Praktiker – die »jungen Wilden« (M) – der Kloster Feinkost brauchen keine Strategie, da sie den Sinn aus der Tätigkeit selbst generieren. Ihnen muss nicht erklärt werden, was sie tun müssen. Für sie ist die Praxis selbstverständlich. Die Tätigkeit des »Lebensmittel Verkaufens« (M) wird dabei schon als solche befriedigend erlebt. Die Praxis wird in der Lebensmittelfirma als Begehren, Verlangen und Schaffensdrang erlebt. Die Zeit des Joint Ventures zeichnete sich im Kontrast dazu als »Stillstand« aus, in dem nicht »gearbeitet« wurde. Im Prozess der Trennung und in der Abwehr der juristischen Mittel der DLH hat sich die Lebensmittelfirma wieder aktiv, innovativ und einfallsreich erlebt. Die **Erfahrungen** wurden beim Joint-Venture-Partner gegenüber den Fakten (Zahlen) abgewertet und kamen im Prozess der due diligence nicht zum Ausdruck. Angesehen war universelles Wissen. Die Erfahrungen wurde aus Sicht der Kloster Feinkost von der DLH als irrelevant angesehen.

Positive Gefühle kommen bei der Beschreibung der Arbeit der Kloster Feinkost nicht nur als Mittel zum Zweck *der Gewinnmaximierung und zur Innovation von Produkten* vor, sondern stellen einen Anspruch an die Arbeit dar, die »Spaß« machen soll. *Spaß bei der Arbeit drückt die Bindung, Identifikation und kathektische Besetzung zum Unternehmen aus*. Die Kloster Feinkost beschreibt positive Gefühle und Emotionen nicht nur als Beiwerk, sondern als

gemeinsames Ziel der Arbeit. Gleichzeitig beschreibt sie, dass der »Spaß« nur von denjenigen empfunden wird – empfunden werden kann –, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und sich nicht nur am eigenen »Gewinn« orientieren (G). Insofern wird der »Spaß« nicht einfach für alle (universell) erlebbar, sondern nur für diejenigen, die auch »Spaß« an der Arbeit haben – die Aussage stellt ein tautologisches Moment dar. Die Aussage, es macht »wieder spaß« (L), stellt damit gleichzeitig eine persönliche Aussage, die nicht universell für alle Personen gilt, und eine subjektlose Aussage dar, die das Subjekt – das Spaß hat – kommunikativ ausklammert. Dasjenige, was ›in‹ der Person »Spaß« hat, ist ausgeklammert (externalisiert) und nicht kommunikativ (ansprechbar) einbezogen. Neben der kommunikativen Nichtansprechbarkeit (›Appellativität‹) des ›Trägers‹ von Spaß wird der Spaß körperlich als psychische Wahrnehmung oder Empfindung konzipiert, die in ihrem Grund (warum macht es Spaß?) kognitiv nicht erreicht werden.

Der DLH schreibt die Kloster Feinkost zu, dass sie den Wert der emotionalen Bindung innerhalb der Kloster Feinkost und der Kunden zum Produkt als wirtschaftlichen Faktor **instrumentalisieren** wollte. Dies bestätigte die eigene Selbstbeschreibung, stellte jedoch ein Problem der Integration eines Teilhabers dar, der von der Einsatzbereitschaft (›Euphorie« C) profitiert, für den aber die Kloster Feinkost nicht emotional relevant und dessen Einsatzbereitschaft dementsprechend geringer ist. Die Instrumentalisierung wurde gleichzeitig als Bestätigung genossen, aber verabscheut bzw. missbilligt.

Die **Instrumentalisierung des guten Gefühls** in der DLH fungierte gleichzeitig als Mittel zur Überredung zum Verkauf der Kloster Feinkost. Die DLH setzte das ›gute Gefühl‹ zur Überredung ein. Die positiven Gefühle dienten als Fassade zur Erzeugung einer guten Stimmung zum Zeitpunkt des Verkaufs. Sie stellten in Aussicht, dass die bestehenden Fragen und Probleme im Laufe des Joint Ventures geklärt werden können. Die positiven Gefühle führten dazu, dass (von Seiten der Kloster Feinkost) gesehene Probleme in der due diligence und in der Vertragsgestaltung auf das gemeinsame Joint Venture vertagt wurden. Das gute Gefühl ermöglichte es der Kloster Feinkost, über Probleme in der Umsetzung, Widersprüche und nicht festgelegte Ziele hinwegzusehen. Im Hinblick auf die Aufrechterhaltung des guten Gefühls sollten keine Probleme thematisiert werden.

Als umfassendes Organisationsprinzip wird **Emotionalität** bezeichnet. Hier spielen vor allem »Einstimmigkeit« (I) und der Ausdruck von Sympathie und Antipathie eine Rolle. Entscheidungen werden »aus dem Bauch heraus« (I) getroffen. Dagegen wird das Organisationsprinzip der DLH mit den Begriffen Beherrschbarkeit, Kontrolle und Macht beschrieben. Die DLH muss sich in ihren Entscheidungen jederzeit zu Nützlichkeit, Zweckdienlichkeit, Instrumentalität und Funktionalität hinterfragen lassen – und darf dabei das Hinterfragen nicht

hinterfragen. Diese Orientierungspunkte werden *aus der Perspektive der Kloster Feinkost* hierarchisch und durch eine Form der Rationalität gestützt, die keine andere Perspektive zulässt. Dieser Modus der Rationalität lässt nur eine richtige Perspektive zu und ist nicht in der Lage, die Situation aus anderen Perspektiven zu bewerten. Vor dem Joint Venture war diese ›Konsequenz‹ (C) reizvoll, die eine klare Unterscheidung zwischen richtigem und falschem Verhalten verspricht. Im Joint Venture wurde diese eingeschränkte Sichtweise negativ bewertet und als irrational und böse beschrieben.

Bezug/ Orientierung	Wir	Die anderen
Die eigenen Gefühle und Emotionen	Die eigenen Gefühle und Emotionen in den Entscheidungen erlebend . <i>Folge: Die eigenen Handlungen und Entscheidungen werden als unprofessionell erlebt.</i>	Die eigenen Gefühle und Emotionen in den Entscheidungen lebend . <i>Folge: Die eigenen Handlungen und Entscheidungen werden hinsichtlich ihrer Emotionalität nicht hinterfragt.</i>
Fungierende Annahme	Der subjektive Eindruck wird unmittelbar zum Ausdruck gebracht.	Der subjektive Eindruck wird zurückgehalten (unter den Zweck gestellt) und professionell (sachlich) versteckt.
	Unternehmerisches Handeln ist kein Ausdruck sachlicher Gründe, sondern Ausdruck von Leidenschaft und Euphorie.	Unternehmerisches Handeln ist kein Ausdruck von persönlichen Werten und Präferenzen.
Das Familienunternehmen	Sentimentale Haltung zum Verlust des Familienunternehmens und Angst vor der emotionalen Distanz der Familie.	Funktionale Haltung, Unpersönlichkeit und Distanz zum Geschäft (Eigentum) und zu den eigenen Gefühlen und Emotionen.
Entscheidungsgrundlage und Führungsverständnis	Entscheidungsorientiert: »aus dem Bauch heraus« (O124).	Administrativ (O120).
	»Sog« (A).	»Druck« (A).
Verhältnis von Entscheider und Entscheidung	Der Entscheidende und seine Entscheidung sind eins (verschmelzen). In der Entscheidung drückt sich die emotionale Beziehung, die persönliche Einstellung zur Sache aus. Die fehlende Sachlichkeit wird problematisiert .	Der Entscheidende wird als getrennt von seiner Entscheidung erlebt. Unabhängigkeit von der Person und dem eigenen Erleben wird angestrebt, aber auch problematisiert .

Verhältnis zur Unternehmung	Unternehmertum als Gestaltung und als kreativer Prozess (innovativ).	Das Subjekt ist der Unternehmung äußerlich: Affektlosigkeit, Objektivität und Sachlichkeit.
	Menschliche Ausrichtung.	Technologisches Verhältnis.
	Gemeinschaftliche Ausrichtung .	Selbstorientierung, Individualismus und Eigennutz.
	Handeln (Schaffensdrang: unruhig, wild und quirlig).	Wissen (distanziertes Wissen über den Markt und die richtige Strategie).
Definition von Erfolg	Definition von Erfolg anhand von Erhalt und Wachstum des Familienunternehmens. Der Erfolg bemisst sich an der Wahrung und Pflege einer guten Stimmung, an Atmosphäre und an ein ›gutes Miteinander‹ geknüpft.	Definition von Erfolg anhand der Rendite und der Amortisierung. Der Erfolg drückt sich über Wirtschaftlichkeit und Rücksichtslosigkeit aus.
Gefühle	Positive Gefühle: Spaß an der Arbeit und am Erfolg.	Gefühle sind wirtschaftlicher Faktor oder Kaufanreiz. Gefühle dienen der Fassade.
Organisationsprinzip	Sympathie und Antipathie. Emotionalität.	Beherrschbarkeit und Macht. Nützlichkeit, Instrumentalität und Funktionalität.
Regelung	Diffusität richtigen Verhaltens.	Klarheit gegenüber richtigem und falschem Verhalten.
	Sanktionen nur über Missachtung der Person möglich.	Sanktionen ohne Ansehen der Person möglich.

Tabelle: Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdbeschreibung.

Die Selbstbeschreibung (das ›Wir‹) und die Beschreibung des Anderen konstituieren eine Dramaturgie innerhalb ihres Gegensatzes. Die Verwirklichung einer Beschreibung setzt die Mitverwirklichung der anderen Beschreibung voraus. Sie setzen sich wechselseitig voraus, so dass die Beschreibung des anderen die eigene Selbstbeschreibung stützt – durch eine Markierung dessen, was man nicht ›ist‹ und was man zu Beginn als wünschenswert (›idealer Partner‹) ansieht, benötigt und später ablehnt. In dieser selbstkonstruierten Dramaturgie taucht der andere als **verkörperte Kompensation** der konstruierten eigenen Defizite auf. Dem anderen werden kompensatorische Eigenschaften und Fähigkeiten zugeschrieben, die dem Familienunternehmen selbst fehlen. Diese fehlenden Eigenschaften und Fähigkeiten werden ambivalent konstruiert, da sie bei sich selbst nicht nur als Mangel erlebt werden, sondern gleichzeitig **abgelehnt und beim anderen bewundert** werden. Dies trifft für die der DLH zugeschriebene Eigenschaft zu, die eigenen Ziele »konsequent« zu befolgen (C62), während das Familienunternehmen und die Unternehmerfamilie sich selbst als übermäßig rücksichtsvoll dem »Lebenswerk« gegenüber oder »sozial verträglich« gegen-

über den Mitarbeitern (C) beschreiben. Die wechselseitige Rücksichtnahme ist für das Familienunternehmen konstitutiver Bestandteil der Entscheidungsfindung und der eigenen Identität.

Dies mündet in einer **ambivalenten Position**, gleichzeitig diese Eigenschaften zu schätzen und nicht zu schätzen. Der andere wird bezüglich dieser zugeschriebenen Defizite gleichzeitig geachtet und missachtet. Die Eigenschaften und das darauf bezogene Verhalten des anderen werden gleichzeitig **begrüßt und erlitten**.

In der Beschreibung des anderen drückt sich die **Anziehungskraft** der Eigenschaft aus. Dem anderen zugeschrieben wird, Eigenschaften ›leben‹ (ausleben) zu können, ohne mit sich selbst Probleme zu bekommen; Eigenschaften, deren Ausleben man ambivalent gegenübersteht und sich verbietet. Der andere gerät nicht in Widerspruch zu sich selbst, wenn er distanziert, rücksichtslos und renditegetrieben vorgeht. Dadurch, dass der andere diese abgewerteten Eigenschaften hat und lebt, wird er anziehend erlebt und als idealer Partner gesehen. Nach dem Wendepunkt innerhalb des Joint-Venture-Prozesses werden diese zuvor gewünschten Eigenschaften erlitten und leidenschaftlich bekämpft.

Die **Bewertung der Eigenschaft und des Verhaltens oszilliert** ins Positive und ins Negative. Die Ambivalenz in der Bewertung erzeugt ein Spannungsfeld, das nicht als Unterscheidung (sachlich/unsachlich, rücksichtsvoll/rücksichtslos) innerhalb des Familienunternehmens reflektiert wird, sondern die Konstruktion des anderen im Unterschied zu sich selbst und eine Abgrenzung ermöglicht. Die Ambivalenz wird externalisiert, indem sie sich **an die Grenze der Selbstbeschreibung** setzt. Sie fungiert durch Selbst- und Fremdbeschreibung als Schema der **Suche** nach einem Kooperationspartner, da die Ansicht besteht, diese Eigenschaften selbst nicht zu besitzen und als Schema der Abgrenzung und Trennung vom Joint Venture Partner. Die Ambivalenz wird als Eigenschaft auf zwei Adressen verteilt und fungierte als Entscheidungsprogramm im Joint Venture.

Der andere hatte dieser Ansicht nach die Verantwortung der **Kompensation** eigener Defizite. Er bekommt die Funktion des idealen **Retters** und muss damit auch seine potenziell bedrohliche Seite für das Familienunternehmen moderieren. Von ihm wird verlangt, sowohl das eigene Defizit zu kompensieren als auch die eigene defizitäre Identität zu respektieren. Er muss sich ambivalent verhalten und die Identität des anderen sowohl missachten als auch achten. Vom anderen wird damit nicht nur die Kompensation der eigenen Defizite, sondern auch die Moderation (Dosierung) des bedrohlichen Verhaltens verlangt. Das Familienunternehmen erlebt sich in dieser Dramaturgie **passiv**, da es die Eigenschaft weder selbst besitzt noch selbst kontrollieren kann. Es erlebt sich in einer Form, in der es nicht so ›sein‹ kann, wie der andere ›ist‹. Der andere wiederum hat die Eigenschaft und kann diese kontrollieren. Vom anderen wird

erhofft, dass er die eigenen Defizite nicht für sich ausnutzt und die Ambivalenz gegenüber der fehlenden Eigenschaft berücksichtigt.

In dieser Interpunktion der Beziehung ist der Joint-Venture-Partner zur Kompensation der Defizite und zur **Achtung** des anderen verpflichtet. Diese Bedürfnisbefriedigung (Professionalisierung der Kloster Feinkost) wird an ihn implizit (stillschweigend) delegiert. Dabei wird gleichzeitig von ihm erwartet, dass er sich kooperativ verhält und Kooperationsbereitschaft in seinem Verhalten zum Ausdruck bringt. Es wird vom Kooperationspartner erwartet, dass er weiß, dass seine Kompetenzen als bedrohlich erlebt werden, und dass er dieses Wissen in seine Handlung integriert und berücksichtigt.

Die ambivalente Konstitution der Anziehungskraft des idealisierten Retters – *als erhoffte Kompensation eigener Defizite durch abgewertete Eigenschaften* – enthält die Möglichkeit der **Umkehrung**: Der Retter wird zu einem Täter, der die Schwächesituation ausnutzt. Das Schema fungiert als Kippfigur und ermöglicht – *schon zu Beginn* – einen **Wendepunkt** und eine Abstoßung des vermeintlichen Retters. Dabei kann dem anderen zugeschrieben werden, über seine Absichten, zu helfen und zu kooperieren, getäuscht zu haben. Die Ambivalenz eröffnet im Verlauf der Kooperation die Möglichkeit, sich in der Abwertung der Eigenschaft bestätigt zu sehen, die zuvor als Kompensation oder Ergänzung angesehen wurde. Die Bedrohlichkeit des anderen erscheint nicht nur als irrationale Befürchtung, sondern materialisiert sich in Handlungen und Verhaltensweisen und ermöglicht eine Polarisierung und einen Konflikt. Die ehemals gewünschten kompensatorischen Handlungen erweisen sich nach dem Wendepunkt als Bedrohung und werden bekämpft. Die Interpretation als Bedrohung rechtfertigt eine Desolidarisierung und den Kampf.

Vor dem Wendepunkt erscheint das Verhalten des Kooperationspartners nicht nachvollziehbar, aber notwendig. Ihm wird zugeschrieben, aus guten Gründen ein bedrohliches und unkooperatives Verhalten zu zeigen. Das Familienunternehmen und seine Belegschaft erleben sich hier als passiv, gefügig und willfährig. Nach dem Wendepunkt wandelt sich dieses passive Erleiden in aktive – *leidenschaftliche* – Bekämpfung und Abwehr des anderen (als Gesamtheit), bis hin zur »euphorischen« Arbeit in der schwierigen Zeit nach der Trennung.

Die Interpretation des Prozesses als »Scheitern« ermöglicht die Inszenierung, dass die Abwehr des Joint Venture Partners nicht bezweckt und von vorn herein das Ziel war. Diese Interpretation, dass das Joint Venture finanziell von Vorteil war, liegt jedoch nahe. Die Funktion des »Scheiterns« ist also andere Interpretationen abzuwehren und sich gegen solche zu Immunisieren. Die Emotionalisierung dieser Interpretation hat dementsprechend Immunfunktion.

6.2 Versinnlichung

»the term analysis comes from a Greek verb which [...] means to untie. Analysis requires that a knot be undone [...] in some ways the analyst always carries a knife, [...] knows no bonds.« (Serres, 2008, S. 79)

Die Enttäuschung zentraler Erwartungen der Kloster Feinkost wurde auf Eigenschaften des Partners bezogen und als unüberbrückbarer Widerspruch generalisiert. Sein Verhalten wurde vor dem Hintergrund wesentlicher Unterschiedlichkeit gesehen. Es wurde auf die Unüberwindbarkeit der Unterschiede verwiesen und diese damit verstärkt.¹³⁷ Auf diese Weise wurden überall Enttäuschungen gesehen und mit den Eigenschaften des Partners (als ein ›*so-ist-das-nun-mal*‹) erklärt. Abweichendes Verhalten war ›normal‹ und keine Überraschung mehr, sondern ein weiterer Beweis für die unüberbrückbaren Gegensätze. Die Ontologisierung diente der Moderation (Abkühlung (Goffman, 2008)) und dem Absenken der »hohen« Erwartungen – man regte sich im Folgenden nicht über die Enttäuschung auf. Das enttäuschende Verhalten des Kooperationspartners wurde generalisiert und mit der Erklärung ontologischer Gegensätzlichkeiten normalisiert.

Die Versinnlichung der Bewertung stellt eine Gegenbewegung zur »Bewertung über Zahlen« dar und ein Kontrapunkt zur Instrumentalisierung der Lebensmittelfirma zur Gewinnmaximierung.¹³⁸ Die Versinnlichung referiert auf sinnliches Erkennen und unmittelbare Wahrnehmbarkeit, die sich besonders dann als ›unmittelbar‹ erweist und bestätigt, wenn sie kognitiver Logik widerspricht und paradox erscheint (*mit rationalen Mitteln nicht fassbar ist*). Diese Nichtfassbarkeit erscheint evident und damit nicht in formale Kategorien übersetzbar.

In dieser **Sinnlichkeit** wird eine Fülle sinnlich erfassbarer konkreter Details relevant, deren Evidenz sich im Widerstand gegen Kategorien der Erkenntnis zeigt und bestätigt. Betont wird die persönliche Erfahrung. Die Unangemessenheit des instrumentellen Zugriffs wird durch die Flut an relevanten Informationen vorgeführt, in der alles miteinander verknötet erscheint und durch wechselseitige Abhängigkeiten so miteinander verbunden ist, dass eine Bestimmung linearer Kausalitäten und Hierarchien nicht möglich ist. Nicht auf

137 Innerhalb des Joint Ventures wurde die Abweichung zum Partner verstärkt. Abweichungen wurden nicht abgeschwächt (›deviation-counteracting« (Maruyama)), sondern verstärkt (›deviation-amplifying« (Maruyama)). Der Modus der Abweichungsverstärkung ist bei Konflikten beobachtbar. *Man kann dann vielleicht noch das Ereignis finden, das die Dynamik ausgelöst hat, aber das Resultat – die Strukturbildung – ist mehr auf die Gesetze der Eigendynamik als auf das Ereignis zurückzuführen.*

138 Das, was das Joint Venture beabsichtigte, lässt sich mit »Zahlen« nicht angemessen erfassen (J).

Rationalität mit (inhaltlich bestimmbar) Zwecken und Werten, sondern auf Sensibilität wird gesetzt. Das Sinnliche führt den Instrumenten und kognitiven Konzepten ihre Unzulänglichkeit vor. Es referiert damit auf Primordiales, einem den Dingen innewohnendes Ordnungsprinzip, das mit rationalen Mitteln un-erreichbar und kognitiv nicht erfassbar ist.

Die (sinnlich) evidente Unzulänglichkeit der kognitiven und rationalen Konzepte (*und deren Scheitern*) ermöglicht eine Unternehmensführung der »offenen Tür« (I), in der »jederzeit« aktuelle Daten offen ausgetauscht, Entscheidungen besprochen und abgestimmt werden können. Datenflüsse werden jederzeit ermöglicht und es wurde Wert auf wechselseitige Wahrnehmung gelegt (körperliche Anwesenheit und Interaktion). Aufgrund dessen wurde der Unternehmenszusammenschluss schon früh im Unternehmen kommuniziert (I).

In der Kommunikation wird auf den Modus der Begeisterung gesetzt als auf rationale Begründung und Argumentation.¹³⁹ Das Scheitern rationaler Konzepte und deren Unzulänglichkeit wecken die »Experimentierfreude« (I) und »Wildheit« (M), die ihre Plausibilität weniger in der Argumentation und formalen Richtigkeit als über die Erfahrungen und Erlebnisse erhält. Die komplexe Umwelt mit ihren paradoxen und widersprüchlichen Ansprüchen ermöglicht eine sinnliche Auflösung und Entfaltung der Verstrickung (Verknotung) aller Differenzen oder Aspekte statt einer Entfaltung durch Differenzierung, Linearisierung (in Prozesse), Hierarchisierung (in Ebenen) oder Simplifizierung (Trivialisierung durch Analyse¹⁴⁰). Die sinnliche Beschreibung der Zusammenarbeit in der Lebensmittelfirma ersetzt die formale Beschreibung, die als unangemessen dargestellt wird.

Diese Sinnlichkeit erklärt die Unterschiede zum Joint Venture Partner und wie es im Verlauf des Joint Ventures zu unterschiedlichen Bewertungen der Situation kommen konnte. Die gleiche Entscheidung (*einer gemeinsamen Unternehmensführung*) wurde in der DLH und in der KFH unterschiedlich zugerechnet und gerechtfertigt. Der DLH wurde ein anderer Entscheidungs- und Rechtfertigungsmodus zugeschrieben.

139 Damit sind Entscheidungen gleichzeitig leicht revidierbar (I) und eine Kommunikation ohne Entscheidung ist möglich.

140 Die Analyse kann nur zerschneiden und ist für Zusammenhänge blind und kann diese nicht erklären. Die Ästhetik eines Zusammenhangs erschließt sich der Analyse nicht (Watzlawick, 1982).

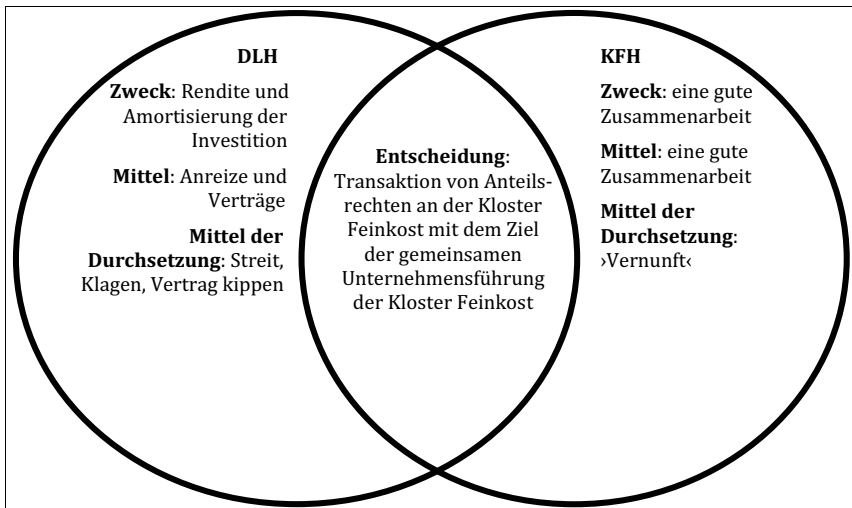


Abbildung: Auflösung der Entscheidung in unterschiedliche Zwecke und Mittel.

Während damit gerechnet wurde, dass in der DLH der **Zweck** des Kaufs von Anteilsrechten an der Kloster Feinkost die Rendite und die Amortisierung der Investition war, beschreibt die Kloster Feinkost ihre Ziele mit einer ›guten Zusammenarbeit‹ in der internationalen Vermarktung der Marken und Produkte der Kloster Feinkost und der gemeinsamen Erschließung des deutschen Marktes. Die **Mittel** zur Durchsetzung der Zusammenarbeit (Kooperation) waren auf der Seite der DLH Anreize und Verträge, die bei Nichteinhaltung Sanktionen ermöglichten und legitimierten. Die Kloster Feinkost verschmolz (bzw. verknotete) im Gegensatz dazu den **Zweck** der ›guten Zusammenarbeit‹ und das **Mittel** des ›gut zusammen arbeiten‹ miteinander¹⁴¹. Als das Mittel der Durchsetzung wird ›Vernunft‹ gesehen. Sanktionen widersprechen der ›guten Zusammenarbeit‹ und stellen die Intention der Zusammenarbeit infrage (M).

6.3 Ästhetik der Beteiligung und der Zusammenarbeit

An die Stelle sachlicher Begründung und Bewertung der Entscheidung zum Verkauf der Anteilsrechte treten neben (kommunizierten) sinnlichen Wahrnehmungen auch sinnliche Bewertungen. Die sinnliche und damit persönliche Bewertung und deren Ausdruck in der Entscheidung sind für die Begründung der Entscheidung von Relevanz. Die Entscheidung wird als Ausdruck der Person und ihres Erlebens (und Eindrucks) verstanden. Das Engagement der Person ist

¹⁴¹ Die Zweck/Mittel-Unterscheidung wird zu einer Einheit zusammengepresst.

von Bedeutung und weniger die sachlichen Gründe. Die gesamte Person engagiert sich in der Entscheidung und bindet sich persönlich an sie. Die eigene Einstellung zur Entscheidung wird in der Kommunikation in den Mittelpunkt gestellt, sodass ein Infragestellen der Entscheidung zugleich auch ein Infragestellen der Person und deren Erlebens ist (siehe den Einsatz rhetorischer Fragen bei B). Man negiert mehr als ›nur‹ die Sache. Man stellt infrage und negiert die Einstellung einer Person zur Sache. Eine Ablehnung der Entscheidung eines anderen muss sich selbst als Ausdruck einer persönlichen Bewertung und Abwägung der Folgen rechtfertigen (»cui bono?« I). Wie bewertet wird und welche Folgen in Betracht gezogen werden unterliegen hier der Person und werden ihr (intern) zugeschrieben.

An die Begründung und Bewertung einer Mitteilung, Entscheidung oder Handlung innerhalb des Familienunternehmens werden Maßstäbe der Ästhetik (Neuberger, 1993, S. 6)¹⁴² gesetzt. Der Erfolg eines Unternehmens lässt sich dementsprechend nicht mehr nur auf Geld und Rendite reduzieren.¹⁴³ Die Ästhetisierung stellt sich in Opposition zu einem Management, das sich an einer Instrumentalisierung und Verrechtlichung (Normativität) orientiert. Die Ästhetik wird als etwas Begreifbares (sinnlich Wahrnehmbares) im Gegensatz zum bloß Begrifflichen, Vertraglichen oder Zahlenmäßigen verwendet. Die ästhetische Orientierung verweist darauf, dass die begrifflichen und zahlenmäßigen Instrumente der Unternehmensführung ein eingeschränktes Sensorium gegenüber den tatsächlich relevanten Faktoren haben. Es bedarf zum Erfolg insofern der Einbeziehung von Sinnlichkeit, Wahrnehmung und Sensibilität. Nur die Ästhetik verfügt aus ihrer Sicht über die Kompetenz einer Bewertung in Bezug auf das Ganze. Die Ästhetik führt gegen die Rationalität (Logik) und die Normativität (Verrechtlichung) ein abgehobenes Verhältnis zur Realität ins Feld, das nicht in der Lage ist, das Unternehmen in seiner Gesamtheit (Ganzheit) zu erfassen.¹⁴⁴ Die Ästhetik führt an, dass es vieles gibt, was sprachlich, begrifflich oder zahlenmäßig nicht fassbar, aber von Bedeutung ist. Die Ästhetik kann rational nicht abgewiesen werden.

Die Arbeit in der Kloster Feinkost wird mit ästhetischen Mitteln beschrieben. Sie erfolgt über Gefühle und Emotionen und nicht durch vertragliche Vereinbarungen und Weisungen. Die Arbeit erscheint durch persönliches Interesse, Spaß oder Freude (»Euphorie«) motiviert statt durch Anreize oder Sanktions-

142 Diese Orientierung tritt an die Stelle der Unpersönlichkeit (Sachlichkeit). Sie stellt sich in Opposition zur Rationalisierung und bewertet diese (im psychoanalytischen Sinn) als Abwehrmechanismus, Verdrängung oder Konversion (Laplanche u. Pontalis, 2002).

143 Es geht um die Wahrung von »Eleganz« (Neuberger, 1993, S. 7).

144 Aus rationaler Sicht wird die Ästhetik als bloßer Schein oder als Fassade (Ornament) abgewertet. Die implizierte Abwertung des Scheins ist aus ästhetischer Sicht nicht zulässig, da der Schein hier eine mächtigere Realität (Sein) besitzt als das Sein.

drohungen. Sie ist hinsichtlich ihrer persönlichen Motivation hinterfragbar (J). Anreize und Regelungen erschweren die Ausdrucksmöglichkeit von Spaß und Freude bei der Arbeit. Die Nichtgratifikation und Nichtregelung tritt hier als nicht kausale, sondern ästhetische Bedingung der Ausdrucksmöglichkeit auf. Sie ermöglicht den Ausdruck, dass die Belegschaft aus eigenem Interesse arbeitet. Während sich das eigene (persönliche) Interesse im Kontext von Regelung und Anreizsetzung nicht – *sondern nur über Mehrleistung* – ausdrücken lässt.

Die ästhetische Perspektive setzt auf Sensibilität und Gespür und profitiert vom generalisierten Zweifel daran, dass über Zahlen und Regeln eine Organisation kontrolliert werden kann. Auch eine Steuerung (»Governance«) durch Gremien und Aufsichtsorgane – *wie dem »Shareholder Committee«, das das Management der Lebensmittelfirma in seiner Arbeit überwachen und überprüfen soll, ob es sich an die Strategie und die Vorgaben hält* – wird aus der Perspektive der Ästhetik skeptisch gesehen, da sie die Bereitschaft nicht sicherstellen kann. Die Ästhetik orientiert sich dagegen im vorliegenden Fall ganzheitlich an der Beobachtung der Stimmung, der gemeinschaftlichen Entscheidung und der offenen (transparenten) Kommunikation¹⁴⁵ als oberstem Prinzip.¹⁴⁶

Die Ästhetik verortet die Kriterien richtigen Verhaltens unerreichbar auf der Ebene der Menschen in ihre sinnliche Erfahrung und ihre sinnliche Bewertung. Professionalität und Rationalität werden als Eigenschaft formuliert und stellen weniger nachprüfbares Verhalten dar. Sie werden zu einer sinnlichen Kategorie. Verhalten innerhalb des Unternehmenskontextes wird zu einer Frage des Gespürs, was zu tun ist, und des Geschmacks. *Man weiß, was man macht und was zu tun ist und was nicht*. In Aussicht gestellt wird, dass die Vorgaben innerhalb des Unternehmens tatsächlich gelebt werden. Die Fragen dabei sind: Sind die Kommunikation, die Entscheidungen und Handlungen innerhalb des Unternehmens im Einklang? Wird also nicht nur von Kooperation geredet und dann gegeneinander gehandelt?

Die »**jungen Wilden**« in der Kloster Feinkost werden nicht im Sinne einer Vorgabe, was zu tun ist, von oben geführt. Vielmehr werden die Mitarbeiter als unternehmerisch tätig beschrieben, die den Kloster-Konzern dazu brauchen, um ihre unternehmerische Tätigkeit zu unterstützen und zu finanzieren. Diese »jungen Wilden« sprengen den Gegensatz von Prinzipal und Agent (Jensen u. Meckling, 1976) durch die Einführung eines Modells des »Menschen«, der selbst im Sinne des Unternehmens unternehmerisch tätig sein will und für seine Projekte zur Realisierung eine Finanzierung sucht. Die Holding und die Ober-

145 Die zum Verkauf stehende Lebensmittelfirma wird in die Entscheidung und in die Verhandlungen eingebunden.

146 Die Vermeidung persönlicher Konfrontation und des expliziten Widerspruchs sind wichtiger als sachlich nachprüfbare Kriterien.

gesellschaft sind in dieser Kosmologie nicht mehr diejenigen, die anweisen und überwachen, sondern diejenigen, die die Entfaltung der Interessen, für den Kloster Konzern unternehmerisch zu agieren, ermöglichen. Diese ästhetische Perspektive entwertet den opportunistischen Menschen, der sich durch Sanktionen und Anreize zu ›richtigem‹, zuvor festgelegtem Verhalten leiten lässt.

Aus der ästhetischen Perspektive ist eine Entscheidung weder endgültig richtig noch falsch. Sie lädt die Betroffenen dazu ein, die Entscheidung auf sich zu beziehen und gegebenenfalls eigene Ansichten (Wahrnehmungen) zu äußern. Die Unsicherheit wird in der Entscheidung erhalten, bewahrt, gepflegt und erinnert und nicht absorbiert. Die Ästhetik im Unternehmen ermöglicht durch die Skepsis in Bezug auf Steuerung, Planbarkeit und Regelung, das unternehmerische Denken (›junge Wilde‹) auf die unteren Management- und Arbeitsebenen zu verlegen, und führt zur Bildhaftigkeit der Sprache und zu Geschichten.

Aus einer ästhetischen Perspektive können Regeln nicht das ›richtige‹ Verhalten in einer Organisation determinieren und kausal hervorbringen. Die Ästhetik bezieht sich auf das Design und die Gestaltung (und nicht auf die Normierung oder Regelung) von Arbeitsabläufen, mit dem Ziel, dass jeder wahrnehmen kann, wo er sich gerade befindet, was er zu tun hat und welche Folgen sein Verhalten für die Gemeinschaft hat. Die Ästhetik setzt auf Praktiker, Experten oder Kenner, die aus der »Praxis« kommen, das »operative Geschäft« und die »Leute« kennen. Diese Kenner wissen implizit, was das Richtige ist, ohne dies rational rechtfertigen zu können. *Diese Inkompetenz kennzeichnet den Praktiker.*

6.4 Euphorie

Die Euphorie für das Joint Venture (M98) verhinderte die Reflexion der Alternativlosigkeit der Verkaufsentscheidung; sie verhinderte, die Notwendigkeit der Finanzierung des Aktienpakets für die Entscheidung zu nennen und sichtbar zu machen, dass deswegen keine weiteren Alternativen zu dieser Entscheidung vorhanden waren (C). Die finanzielle Notwendigkeit (die bereits getätigte Akquisition der Kissing Köstlichkeiten Aktien) wurde durch die Euphorie supplementiert (verdeckt, ersetzt).¹⁴⁷ Diese Euphorie führte dazu, dass der Joint Venture Partner DLH widersprüchlich ›sein‹ konnte: sowohl ein Retter des Kloster-Konzerns als auch derjenige, der der Kloster Feinkost als Familienunternehmen ein Ende setzt. Das Joint Venture bedeutete für das Familienunternehmen (KG König) gleichzeitig die Rettung der Lebensmittelfirma und die Trennung von der Lebensmittelfirma. Dieser Umstand wurde durch die Eu-

147 Ein Stören dieser ›sinnlichen Gewissheit‹ und des ›guten Gefühls‹ erschien dementsprechend gefährlich.

phorie ausgeblendet, indem sie die Verschiedenheit und Widersprüchlichkeit in diese Euphorie integriert wurde. Die Euphorie ermöglichte es, die Entscheidung gleichzeitig kognitiv für falsch und emotional für richtig zu halten. Die Euphorie begründet sich von selbst, wird ungeprüft (ohne Test) angenommen (Damasio, 2005, S. 224) und wirkt umso selbstbestätigender, je stärker die kognitive Widersprüchlichkeit wächst und je weniger sie hinterfragt und thematisiert wird.

6.5 Protokollierung (Verschriftlichung und Verrechtlichung)

Die Protokollierung der Sitzungen und die Verschriftlichung der Kommunikation stellten eine **Enttäuschungsreaktion** im Joint Venture dar. Mit der Protokollierung wurde versucht, den anderen an das **eigene** Wort zu binden und die eigenen impliziten Erwartungen als angemessen darzustellen. Die Protokollierung hatte die Funktion, die eigenen Erwartungen zu bestätigen und deren Kontingenz zu absorbieren sowie die Verbindlichkeit mündlicher Kommunikation zu erhöhen. Der Inhalt des Gesagten sollte durch eine Protokollierung für weitere Situationen Gültigkeit behalten und nachgewiesen werden können, dass über alle relevanten Themen gesprochen wurde. Durch Protokollierung und Verschriftlichung sollten unter anderen ›Nichtentscheidungen‹ und nicht eingehaltene ›Versprechen‹ beobachtbar und referierbar werden.

Die zunehmende Protokollierung über die Sitzungsprotokolle hinaus – *auf jegliche Kommunikation zwischen den Unternehmen* – konnte den Konflikt nicht lösen und führte zur Ausdehnung des Protokollwesens auf eine generelle Verschriftlichung der Kommunikation und auf eine **Verrechtlichung** der zwischenmenschlichen Beziehungen. Die Verabschiedung der Protokolle nahm viel Zeit in Anspruch, da diese wechselseitig juristisch geprüft wurden, um keine ungewollte Verbindlichkeit einzugehen. Im Konfliktverlauf wurden sämtliche Briefe und E-Mails an die »Rechtsabteilung« weitergeleitet, geprüft und beantwortet. Die Protokollierung führte zu weiteren Enttäuschungen und damit zu einem parasitären Wachsen der Protokollierung, Verschriftlichung und **Verrechtlichung** der zwischenmenschlichen Beziehungen. Es fand ein Wechsel von einer kaufmännischen zu einer juristischen Beziehung statt.

6.6 Wachstum durch Zellteilung

Der Kloster Konzern befand sich vor dem Joint Venture in einem Prozess, der »Wachstum durch Zellteilung« bezeichnet wurde. Die einzelnen Unternehmensbereiche waren in der Lebensmittelfirma zuvor als Unterbeteiligungen organisiert. Der angeregte Prozess des Wachstums durch Zellteilung bestand

darin, die einzelnen überbordenden Aufgaben und Funktionen, die die Lebensmittelfirma übernommen hat und die innerhalb und unterhalb der Kloster Feinkost organisiert wurden, in einzelne »Zellen« nebeneinander zu differenzieren und unterhalb einer neu geschaffenen Kloster Holding zu zergliedern. So konnten einzelne »Zellen« spezialisierte Strategien entwickeln und differenziert auf Umweltprobleme reagieren. Die Strategie des »Wachstums durch Zellteilung« ermöglichte dem Kloster Konzern eine differenzierte Reaktion auf Umweltveränderung und eine wechselseitige Abschottung gegenüber Problemen innerhalb der einzelnen Zellen. Erwartet wurde, dass sich in den Zellen eine auf die spezifischen Probleme angepasste Eigenlogik entwickelt und sich resultierende Änderungen in den einzelnen Zellen nicht auf die Struktur des gesamten Familienunternehmens auswirken. Änderungen mussten sich nur in einem kleineren Bereich als konsistent erweisen und sollten in den zuständigen Zellen bearbeitet werden, ohne dass sich in der Organisation und dem Gefüge der Organisation etwas ändert.

Während dieses Umbaus konnten und sollten die einzelnen Zellen autonom und eigenständig im Sinne der Maximierung des eigenen Vorteils und der eigenen Bestandserhaltung agieren. Sie konnten beispielsweise untereinander bestehende Geschäftsbeziehungen aufkündigen, wenn ein Konkurrent außerhalb des Kloster-Konzerns bessere Konditionen angeboten hat – *und damit nicht nur die Kooperation, sondern auch den Markt als Koordinationsmechanismus nutzen*. Der Anspruch an die einzelnen Zellen bestand darin, diese Autonomie im Sinne des gemeinsamen Erfolgs und des Überlebens des Kloster-Konzerns auszuüben. Die Erwartungen an die Zellen waren dabei, dass sie gemeinschaftlich orientiert handeln (*ohne dass dieser Anspruch formalisiert wurde*).

Die Umwandlung in eine Holding und die Diversifikation wurden nicht als eine Abwendung (Distanz) von der Lebensmittelfirma (und vom Lebensmittelgeschäft mit seinen emotional gebundenen Kunden¹⁴⁸), sondern als eine Stärkung des Zusammenhangs kommuniziert. Es ging darum »die Lebensmittelfirma auf breitere Beine zu stellen« (E). Die kommunikative Betonung des gemeinsamen Wachstums ermöglichte die Erwartung, dass eventuelle Verluste der Lebensmittelfirma mit Gewinnen in anderen Bereichen kompensiert und Investitionen in weitere Innovationen der Lebensmittelfirma möglich sein werden.

Diese Orientierung der **Gemeinschaftlichkeit** wurde nicht formal oder mittels konkreter Anreize geregelt und blieb als Erwartung inhaltlich diffus. Die Orientierung am gemeinsamen Wachstum und an der gemeinsamen Unterstützung wird selbstverständlichkeit behandelt – inhaltlich nicht spezifiziert, sondern als Haltung und Einstellung thematisiert – und kommt in den Inter-

148 Das Geschäft und das Produkt an sich wurden emotional dargestellt.

views zum Ausdruck, an denen die Schwierigkeit, sich von unprofitablen Geschäftsbereichen zu trennen und eine »Bereinigung« durchzuführen (E), beschreiben wird. Die gemeinschaftliche Erwartung wurde nicht an Regeln und Vorschriften orientiert und stabilisiert. Eine vertragliche Verankerung fand nicht statt. Gleichzeitig bedeutet dies, dass das Familienunternehmen von der emotionalen Bindung der Belegschaft abhängig war.¹⁴⁹

Das diffuse Gefühl der Gemeinsamkeit ermöglichte die Integration der damit im Widerspruch stehenden formellen Veränderungen in die Selbstbeschreibung der Kloster Feinkost. Obwohl formal die Trennung und Autonomisierung entschieden wurde, ging es kommunikativ um die Gemeinsamkeit und das »Wir«. Die Veränderung war in die Selbstdarstellung (der Belegschaft und der Kunden) und die Außendarstellung des Unternehmens durch die Zellen- und Organismismetapher integrierbar – *Zellen teilen sich in einem Körper von Natur aus und bilden gleichzeitig gemeinsam einen Körper*. Die emotionale Bindung an die Marke in der Belegschaft und bei den Kunden wurde durch diese Metaphorik nicht diskreditiert. Die Metaphorik verdeckte und ersetzte (supplementierte) den Widerspruch. Die Thematisierung der Veränderung als Strategie des **gemeinsamen Wachstums** und des **gemeinsamen Erhalts** erleichterte die Integration der Veränderung in das Verhalten (und die Selbstdarstellung) der Mitarbeiter und Kunden. Sie konnten sich weiterhin an »Kloster« und an der Region orientieren.

Die Prämisse der Gemeinschaftlichkeit wurde gleichzeitig als **unprofessionell** angesehen. Die Unprofessionalität erklärt sich daraus, dass nicht alle innerhalb der Holding befindlichen Unternehmen nach finanziellen Gesichtspunkten bewertet werden. Eine Abgabe der Lebensmittelfirma – Kloster Feinkost – erscheint unwahrscheinlicher, da hier eine emotionale Bindung zur Familie vermutet wurde. Die Lebensmittelfirma ist hinsichtlich der Rendite vergleichbar und bewertbar, aber nicht hinsichtlich ihrer emotionalen Bedeutsamkeit bzw. ihres emotionalen Wertes für die Unternehmerfamilie. Mit der Lebensmittelfirma wurde ein »sachliches« und »rationaler« Umgang nicht erwartet.

149 Die Identifikation der Belegschaft mit der Lebensmittelfirma wurde durch die Neuorganisation in einer Holdingstruktur nicht berührt. Es war immer noch »Kloster« als Kollektivsingular, zu dem sich die Belegschaft und die Kunden zugehörig fühlten.

7. Phasen des Joint Ventures

Das Joint Venture, also die **gemeinsame Kontrolle** an der Kloster Feinkost, sowie deren Verkauf und Rücknahme, kann in seiner Zeitlichkeit rekonstruiert und in verschiedene Phasen unterteilt werden. In diesen Phasen wurden jeweils Erwartungen bezüglich der gemeinschaftlichen Führung und Zusammenarbeit aufgebaut und enttäuscht. Über die Formen der Erwartungen und der Enttäuschungsverarbeitung kann rekonstruiert werden, wie es zu negativen emotionalen Reaktionen innerhalb des Prozesses und schließlich zum Scheitern des Joint Ventures gekommen ist.

Die Geschichte und die Beschreibung der Prozesse und seiner Strukturen implizieren **Selbstbeschreibungen** des Familienunternehmens »Kloster«. Sie bilden damit nicht nur eine Geschichte, in der Erwartungen und Enttäuschungen zum Ausdruck kommen, sondern formen auch eine adressierbare Entität (als »Kloster«) im Kollektivsingular, der eigene Intentionen und Reflexionskompetenz zugeschrieben werden können. Die Erzählung stellt mit anderen Worten nicht nur die Verkettung von Selektionen dar, sondern referiert auch auf eine Selektionsinstanz, *ein ›Wir‹, ein ›Ich‹ oder ein Selbst*, die diese Selektionen tätigt und diese Tätigkeit im Bezug auf das Image (selbstreferenziell) reflektiert. Das Familienunternehmen ›Kloster‹ bekommt in den Interviews (*neben den Personen*) **Subjektstatus** – *ohne dass es selbst sprechen kann oder befragt werden könnte*. Diesem ›Subjekt‹ wird – *neben den beteiligten Personen* – in der Rekonstruktion der Ereignisse Rechnung getragen, in dem es als Beobachter (beobachtendes System) in seiner Intentionalität und als Reflexionsinstanz – handelnd und erlebend – rekonstruiert wird.

7.1 Zustand zum Zeitpunkt der Entscheidung, Anteilsrechte zu verkaufen

7.1.1 Wachstum durch Zellteilung

Zum Zeitpunkt der Entscheidung, Anteile an der Kloster Feinkost zu verkaufen, befand sich die Lebensmittelfirma in einem Prozess, der als »Wachstum durch Zellteilung« (K2) bezeichnet wurde. Der Prozess wurde 1995 begonnen. Die Zellteilung wird als Trennung der Kloster Feinkost als Teilgesellschaft von der Obergesellschaft (»Muttergesellschaft«) bzw. der KG König (K2) beschrieben. Vor der Zellteilung war die »Muttergesellschaft [...] gleichzeitig die Lebensmittelfirma« (K2).

Die Selbstbeschreibung in der Form des Wachstums durch Zellteilung implizierte neben dem Wachsen des Körpers – *durch Zellteilung* – auch eine Ausdifferenzierung einer Beobachtungsinstanz – *eines Kopfes* –, die ökonomisch nicht mehr von der Lebensmittelfirma abhängig war die und über deren Notwendigkeit und Veräußerung nachdenken konnte. Diese Beobachtungsinstanz führte weitere Beobachtungs- und Thematisierungsmöglichkeiten ein, die vorher unmöglich waren. Die Veräußerung der Lebensmittelfirma *und deren Thematisierung*¹⁵⁰ erschien nicht unmöglich und deren Nichtveräußerung war nicht mehr selbstverständlich. Es differenzierte sich, metaphorisch gesehen, neben den autonomen Zellen eine Instanz aus, die sich über Form und Inhalt des Körpers Gedanken machen und »strategische Entscheidungen« (A) über die Gestalt, die Gestaltung und die Form des Körpers treffen konnte. So wurde beispielsweise entschieden, für die Holding des Familienunternehmens – mit anderen Worten: für den »Körper« – ein weiteres »Standbein« zu suchen und dafür die Beteiligung an Kloster abzugeben (A). Parallel dazu wurde für die Beziehung zwischen der Lebensmittelfirma, der Holding und der Familie der Begriff der »Distanz« verwendet.¹⁵¹

Die »Zellteilung« differenzierte das Unternehmen in einzelne »operative Einheiten [...] mit eigener Geschäftsführung« (K2). Dies wurde als eine »neue Organisationsstruktur« des Unternehmens thematisiert, die »Flexibilität und Entscheidungsfreudigkeit« ermöglichen sollte. Das Ziel der Strategie der Differenzierung war die Ermöglichung von »Eigenverantwortung« und »Eigendynamik« innerhalb der Teilkonzerne des Kloster-Konzerns (K4). Damit wird

150 Es bestand hinsichtlich dieser Selbstbeschreibung kein Tabu mehr, über die Veräußerung zu sprechen.

151 Die Metaphorik der Räumlichkeit hat ihre Evidenz darin, dass die Holding und die Lebensmittelfirma zeitweise in unterschiedlichen Gebäuden untergebracht waren. Hier wird implizit auf eine fehlende Unmittelbarkeit in der Beziehung hingewiesen, da eine distanzierte Beziehung nur über Kennzahlen als unangemessen angesehen wurde.

ausgedrückt, dass die Zellen im Sinne des Überlebens des Gesamtkörpers handeln und entscheiden. Deren Wachstum wird aus ›natürlichen Notwendigkeiten‹ und Selbstverständlichkeiten heraus gerechtfertigt. Diese Wachstums-Metaphorik verdeckt, dass Teilkonzerne nicht ›entstehen‹, sondern deren Existenz auf einer ›Entscheidung‹ zur Gründung beruhen und referiert auf eine Semantik des Anfangs als natürliche Notwendigkeit.

Der Prozess des Umbaus des Familienunternehmens in eine Holding hatte zum Ziel, die einzelnen Geschäftsbereiche sachlich – in Bezug auf die Geschäfts- und Aufgabenbereiche – zu trennen. Die Differenzierung implizierte die Schemata (1) ›Lebensmittelparten‹ sowie (2) Inlands- und Auslandsgeschäft.

Die Differenzierung des Konzerns erfolgte in Teilgesellschaften, die metaphorisch als »Zellen« bezeichnet wurden. Die Metapher der Zelle beinhaltet die Vorstellung, dass die einzelnen Bereiche (»Zellen«) ihre eigene Spezialisierung im Kontext eines größeren Körpers verfolgen, ohne dass das Gehirn bzw. der Kopf (»die da oben« H) einbezogen werden muss. Der Körper (der Konzern) sichert das Überleben aller Zellen **von selbst** – es muss nicht geregelt werden. Die einzelnen Zellen sollten sich in diesem Modell als »unabhängige Einheiten weiterentwickeln« (N20) und den Erfolg des Gesamtkonzerns sichern. In dieser Phase sahen die Chefs die jeweilige Lebensmittelfirma als ihr eigenes Unternehmen an (N104) und durften autonome Entscheidungen treffen und sich von der Holding unabhängig zu machen (N108). Die Teilung (Differenzierung) ermöglichte die Autonomie der Zellen innerhalb des Körpers, verstärkte jedoch auch deren Abhängigkeit untereinander: Um zu überleben, waren sie vom Erfolg der anderen Zellen abhängig; um autonom zu sein, mussten sie sich der Solidarität untereinander sicher sein.

Die wechselseitige Hilfe und Solidarität war nicht geregelt, sondern erfolgte selbstverständlich. So nahm beispielsweise die französische Lebensmittelfirma die Produktion ab, die nicht mehr bei den Discountern in Deutschland verkauft werden konnte, als in Deutschland die Verschärfung des Verpackungsgesetzes eingeführt wurde und die Discounter diese Produkte auslisteten.

Im Zentrum dieser Strategie stand die Vorstellung, dass die einzelnen Zellen innerhalb ihres Geschäftsfeldes unternehmerisch tätig werden und sich nach der Maßgabe ihrer eigenen Vorteile entwickeln und gleichzeitig einzelne Aufgaben wie z. B. Vertrieb, Marketing, Personal usw. innerhalb eines Unternehmens nicht strikt voneinander abzuschotten. Die operative Umsetzung – *gleichzeitig den eigenen Erfolg und die Erhaltung des Ganzen zu verfolgen* – blieb den Geschäftsführern selbst überlassen. Hier supplementierte die formelle Regelungen ein ›starker Wille‹ zum gemeinsamen Erfolg, *der durch das Kollektivsingular und »Wir« (N)*, deutlich wird.

Die Differenzierung in Konzernebene und Lebensmittelfirma kennzeichnete personelle Überschneidungen, in der es kaum informationelle Trennung und

vorgeschriebene Informationswege gab. Die informelle Struktur platziert das Formelle in den Hintergrund. Formelle Umbauten fallen nicht schwer (K), da die Stellen und die Entscheidungskompetenzen nicht deckungsgleich sind. Vor der Formalstruktur steht eine informelle Struktur, die der Formalstruktur Flexibilität (Elastizität) ermöglicht. Der Kloster-Konzern erreicht damit eine formelle Elastizität der Stellen. Die formale Struktur (Hierarchie) bedeutet nicht, wer im Unternehmen die Entscheidungen trifft und die ›Macht‹ hat, Entscheidungen gegen den Willen anderer durchzusetzen. So konnte »Herr Tischer« (»samstagmorgens«) zum »Generalbevollmächtigten der KG König« berufen werden (K184), weil die Ernennung eines Generalbevollmächtigten nicht bedeutete, dass die Person auf dieser Stelle tatsächlich die Kompetenzen eines »Generalbevollmächtigten« hat.

Während die Holding und die unterschiedlichen Teilkonzerne voneinander formell getrennt waren, gab es eine informelle Zusammenarbeit und Vernetzung (und Austausch) zwischen den Teilkonzernen, dem Konzern und der Obergesellschaft. Es bestand die Erwartung, dass man sich bezüglich der Strategien austauscht und sich gegenseitig hilft.

Diese Erwartung war, dass die Zellteilung eine formale »Trennung« ist und dass die Belegschaft sich informell nicht an die »strikte Trennung« (D430) hält. Dies klingt zunächst paradox, ermöglichte jedoch situatives und an die Gemeinschaft orientiertes Entscheiden, da die Zuständigkeiten nicht schon von vornherein entschieden waren. Die Verantwortlichkeiten waren nicht formal geregelt, sondern beruhten auf dem Gefühl der Verantwortung für den anderen. Auf dieses ›Gefühl‹ wurde vertraut.

Die Differenzierung des Kloster-Konzerns in eine Holdingstruktur erfolgte zunächst ohne das Ziel bzw. ohne die Intention des Verkaufs von Anteilsrechten an der Kloster Feinkost (K4). Im Vordergrund stand die Stärkung des eigenverantwortlichen unternehmerischen Handelns. Die Zellteilung waren strukturelle Vorbereitungen des Verkaufs der Anteilsrechte und leiteten implizit eine **Kommodifizierung** der Lebensmittelfirma ein. Die Zellteilung ermöglichte »strategische Diskussionen« (K2) innerhalb des Kloster-Konzerns. Eine solche Diskussion und Thematisierung war vor der Zellteilung, in der die Lebensmittelfirma eine Einheit mit der Obergesellschaft gebildet hatte, nicht möglich. Die Kommodifizierung hatte zur Folge, die Kloster Feinkost marktmäßig (distanziert und nicht emotional) zu beschreiben und zu bewerten. Kommodifizierung bedeutete hier, neben der emotionalen Bewertung eine marktmäßige Bewertung zu stellen und zu akzeptieren. (Elwert, 1987) (Zellweger u. Astrachan, 2008). Die Kloster-Feinkost wurde ökonomisch vergleichbar mit anderen Unternehmen innerhalb und außerhalb der Holding und erhielt den Status eines Investments. Durch diese neue Orientierung gewinnen Sinnlichkeit und die Emotionalität an Kontur, verlieren an Selbstverständlichkeit und können reflektiert werden. Sie

verschwinden nicht bzw. werden nicht gelöscht oder annihiliert, vielmehr werden sie ihrer Selbstverständlichkeit beraubt.

Die Umstrukturierung in eine Holding ermöglichte erst den leidenschaftlichen Einsatz für das Familienunternehmen. Die Gefühle gegenüber der Lebensmittelfirma, die Leidenschaft und die »Euphorie« in der Arbeit wurden kommodifiziert und bekamen ebenfalls finanziellen Wert: ein abstrakter Wert des Unternehmens, der im Gegensatz zu seinem konkret gefühlten stand. Zum Wert, den das Familienunternehmen für die Familie darstellte, kam ein Wert, der sich über Preise auf dem Markt (über Angebot und Nachfrage) entwickelt (im Unterschied zum gefühlten Wert des Familienunternehmens) (Zellweger u. Astrachan, 2008).

Die Kommodifizierung impliziert eine Differenzierung in eine wirtschaftliche Perspektive (des Marktes, der Preise und der Gewinne) und in eine emotionale Perspektive der sinnlichen Bewertung und der Gefühle. Aus emotionaler Perspektive kommt es durch die Einführung der wirtschaftlichen Perspektive zu einer Distanzierung vom Familienunternehmen. Der Verlust der (selbstverständlichen) emotionalen Bindung wird sentimental betrachtet und befürchtet. Die emotionale Distanz bedeutete den Verlust der Selbstverständlichkeit, dass Beiträge geleistet werden und *ermöglichte, Gefühle und Emotionen zu zeigen*. Dies ermöglichte den Ausdruck von Überraschung, dass Beiträge geleistet werden, oder den Ausdruck der Enttäuschung, dass Beiträge nicht erfolgen.

Die Distanzierung der Kloster Feinkost ist durch die Austauschbarkeit (Substituierbarkeit) ihrer Reproduktionsfunktion für die Familie bedingt, da andere unternehmerische Engagements neben dieses treten und Alimentierungsfunktion übernehmen können. Die Kloster Feinkost wird unterhalb der Holding zu einer unternehmerischen Tätigkeit neben anderen. Die Umstrukturierung ermöglichte die Vergleichbarkeit der Lebensmittelfirma, als ein Unternehmen neben anderen Möglichkeiten unternehmerisch tätig zu sein. Alternative Möglichkeiten unternehmerischer Tätigkeit konnten thematisiert, das Kerngeschäfts des Familienunternehmens hinterfragt und der Verkauf unrentabler Bestandteile enttabuisiert werden. Als mögliche Folge wird die interne Abkopplung und emotionale Distanzierung vom konkreten unternehmerischen Engagement des Familienunternehmens gesehen. Das Engagement der Unternehmerfamilie in der Kloster Feinkost wird nicht mehr als selbstverständlich, sondern als wählbar angesehen. Gleichzeitig wird mit dieser Möglichkeit in der Belegschaft ein Wir-Gefühl intensiv erlebbar.¹⁵² Die Umstrukturierung des Familienunternehmens macht für die Belegschaft Bindung sichtbar, da sie nicht mehr selbstverständlich vorliegt. Bindung und Gefühle werden durch die Möglichkeit der Wahl erlebbar und thematisierbar.

152 Diese Kontingenz steigerte die Wahrscheinlichkeit zur Emotionalisierung.

Der Kloster-Konzern hatte in diesem Prozess die Form einer **Finanzholding** angenommen (H4). Als wichtigstes Segment dieser Holding wurde die Kloster Feinkost beschrieben, die in dieser Struktur formal gleichberechtigt neben den anderen Beteiligungen in der Holding stand (H74) (H4). Aus der Sicht der Finanzholding war die Veräußerung der Anteilsrechte an der Kloster Feinkost eine Finanzierungsmöglichkeit für die weitere Diversifikation des Kloster-Konzerns und eine Möglichkeit, über eine strategische Auswahl des Käufers die Kloster Feinkost weiterzuentwickeln (H4).

7.1.2 Die Kontaktaufnahme zum Käufer – und die Verkaufsentscheidung

Die Anteile der Kloster Feinkost wurden nicht auf dem »Markt« (A26) zum Verkauf angeboten. Die Obergesellschaft ist mit ihren Anteilen »nicht an den Markt gegangen« (A26). Für die Beteiligung sollte mit dieser Strategie »jemand« (A26) gefunden werden, der »Interesse« an der Lebensmittelfirma hat und der am Erhalt der Lebensmittelfirma interessiert war. Der Kontakt zu Kasteel Voedingsmiddel kam über Dr. König und Friedrich König zustande. Friedrich König hat zur damaligen Zeit bei Kasteel Voedingsmiddel und De Bruyn gearbeitet und Dr. König kannte De Bruyn (*der für die Transaktionsentscheidung innerhalb des Unternehmens verantwortlich war*) über den »Lebensmittel-Verband«.

Die Entscheidung, Anteilsrechte an der Kloster Feinkost zu veräußern, wurde innerhalb des Kloster-Konzerns mit der Unternehmensführung der Kloster Feinkost getroffen. Sie wurde sie nicht allein von den Gesellschaftern bzw. der Finanzholding getroffen. Die Akquisition wurde gemeinschaftlich mit der Unternehmensführung der Lebensmittelfirma ausgewählt und gestaltet. Dazu wurde die Geschäftsführung der Lebensmittelfirma schon früh in den Prozess eingeweiht.

Der Führung im Kloster-Konzern stellte sich die Entscheidung als ein Überzeugungs- und Erkenntnisprozess dar, in dem das Ergebnis nicht von vornherein klar war. Es wurde offen diskutiert. Entscheidungen wurden aus der Sicht der Führung über das Verständnis der Hintergründe durchgesetzt.¹⁵³ Nicht nur die Information darüber, was gemacht werden soll und welche Ziele und Zwecke verfolgt werden sollen, sondern die persönlichen Eindrücke, Präferenzen und Bedürfnisse der Gesellschafter standen im Mittelpunkt der Entscheidungsfindung und der Kommunikation der Entscheidung. Die Entscheidung

153 Hier wird ein Unterschied von Verstehen und Verständnis gemacht. Der Begriff des Verstehens referiert in diesem Zusammenhang auf die dritte Selektion und der Begriff des Verständnisses auf die vierte Selektion. »Verständnis haben« bedeutet hier das Akzeptieren einer Selektion ohne Verstehen.

wird als langwieriger Prozess dargestellt, in dem die persönlichen Ambivalenzen innerhalb der Entscheidung nicht versteckt oder vergessen, sondern betont und in Geschichten präsent gehalten wurden.

Im Mittelpunkt der Entscheidungsfindung standen die Entwicklungspotenziale der Lebensmittelfirma. Der Entscheidungsfindungsprozess, ein Joint Venture einzugehen, wird als »emotional«, »visionär« und »vorwärtsdenkend« beschrieben (C30). Dominierend in diesem Prozess war ein »emotionaler Grundgedanke« (C34), dass der Verkauf die Kloster Feinkost wirtschaftlich stärkt und entwickelt. Dieses Vorgehen wurde von anderen »Mergern« oder bei »Finanzinvestoren« unterschieden, die eher »durchgerechneter« und »überprüfbar« entscheiden (C30). Solche entscheiden nach »logischen Argumenten« (C12II) und »familienunabhängig« (C12II)¹⁵⁴.

Die starke Abhängigkeit von der Familie bedingte, dass das Unternehmen zwar »hoch innovativ«, aber nicht »umsetzungsstark« (C24II) ist: Entscheidungen werden im Enttäuschungsfall nicht »konsequent« durchgesetzt. Gleichzeitig war ein offenes Ansprechen von Erwartungen und Befürchtungen innerhalb der due diligence nicht möglich. Es bestand die Sorge, dass die Beziehung zum Joint Venture Partner gefährdet werden könnte.

Der Verkauf der Anteile an der Kloster Feinkost war ein »Gemeinschaftsbeschluss« und nicht ein »Alleinbeschluss« (F8) von Dr. König. Der Entscheidungsprozess wurde als »gemeinschaftlich« (A76) beschrieben, bei dem »sich jeder einbringen [...] sich jeder finden [konnte, ...] jeder mitgenommen« wurde (A76). Die Führungskräfte der Lebensmittelfirma waren in den Entscheidungsprozess involviert (C), es waren »alle mitbeteiligt« (L10) und die Entscheidung wurde von allen »aktiv mitbetrieben« (L10). Die Führungskräfte hatten damit das Gefühl, im Entscheidungsprozess einen Beitrag leisten zu können und nicht nur Betroffene zu sein. Einstimmigkeit wird generell als typisch für Entscheidungen im Kloster-Konzern angesehen (I90)¹⁵⁵. Diese Form der Entscheidungsfindung wird als »typisch Kloster« bezeichnet (A76). Wenn eine Einstimmigkeit nicht erreicht werden kann, müssen sich die Gegner einer Entscheidung fragen lassen »cui bono?« (I90). Diese Frage – »wem dient das, dass Du immer dagegen bist?« (I) – verdeutlicht als rhetorische Frage die Orientierung an der Gemeinschaft. Sie appelliert daran, die Einzelinteressen unter das Interesse an der Gemeinschaft zu stellen, welches als vernünftig postuliert wird.¹⁵⁶ Gefragt wird mit dieser rhetorischen Frage nicht nach einem sachlichen

154 Familienunabhängigkeit gilt hier als hoher Wert innerhalb des Familienunternehmens.

155 »Im Verwaltungsrat gibt es grundsätzlich nur einstimmige Entscheidungen.« (I90)

156 Rhetorische Fragen weisen denjenigen als unwissend aus, der sie beantwortet. Sie fungieren als Apell. Rhetorische Fragen referieren mehr auf Akzeptanz (die vierte Selektion) als dass sie zum Verstehen (der dritten Selektion) beitragen. Sie negieren passiv ohne den Widerspruch zu thematisieren.

Grund, sondern nach einer persönlichen Einstellung. Die rhetorische Frage führt einen überraschenden Widerspruch vor, ohne dass explizit benannt wird, worin die Diskrepanz besteht: »Wem dient das, dass Du immer dagegen bist?« (190) Die Beantwortung würde den Widerspruch aufdecken und deren Orientierung und Selbstdarstellung diskreditieren. Rhetorische Fragen stellen insofern durch die explizite Thematisierung des unerwünschten die selbstverständliche Normalität und die emotional fundierte Beziehung wieder her.

Die Beschreibung der Einstimmigkeit¹⁵⁷ als »Familienkodex« (128) lässt dabei diffus, ob eine Tatsachenfeststellung oder eine Norm (Regel¹⁵⁸) gemeint ist. Diffus bleibt, ob aus den bisherigen Entscheidungen auf ihre sinnlichen Bewertungen und aus den Konsens (*bzw. der Einstimmigkeit*) auf innerste Einstellungen geschlossen wird oder ob auf ein Wert (*eine Norm der Familie*) referiert wird, dem alle zu folgen haben. In beiden Fällen (Sein und Sollen) kann eine Überziehung beobachtet werden. Es findet gleichzeitig ein Überziehen von Informationen und ein Überziehen von Normen (Regeln) statt.

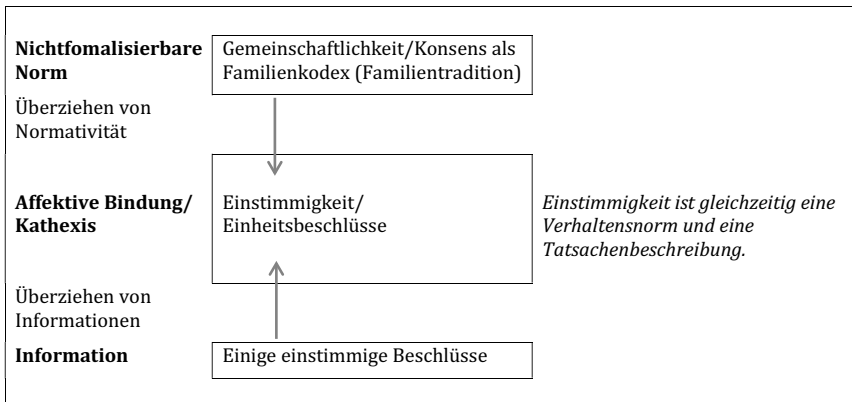


Abbildung: Überziehen von Normen und Informationen.

Die Semantik der Einstimmigkeit oszilliert in ihrer Begründung zwischen Sein und Sollen (»es ist so, weil es so sein soll« und »es soll so sein, damit es so ist«). Sie übertreibt den Wert der Gemeinschaft – *indem sie einen Teilaspekt überhöht* – und verallgemeinert zugleich einstimmige Beschlüsse (an sich). Die Semantik der Einstimmigkeit wird von zwei Seiten strukturell gestützt. Zum einen stellt

157 Einstimmigkeit wäre (im Gegensatz zur Gemeinschaftlichkeit) formalisierbar, stellt jedoch nur einen Teilaspekt der Gemeinschaftlichkeit dar und geht in ihr nicht voll auf. Einstimmigkeit ist als Einzelaspekt in der Gemeinschaftlichkeit bewahrt bzw. illustriert die Gemeinschaftlichkeit, bedingt aber nicht Gemeinschaftlichkeit, da auch Uneinstimmigkeit Gemeinschaften ausdrücken kann, und muss dieser nicht widersprechen.

158 Nichtfomalisierbarkeit bzw. *Nichtnormierbarkeit* (der Erwartung) ist das Bezugsproblem, das durch Supererogation gelöst wird (Luhmann, 2000, S. 56).

die Norm der Einstimmigkeit eine Übertreibung der Gemeinschaftlichkeit dar, wenn behauptet wird, dass sich Gemeinschaftlichkeit jederzeit in Einstimmigkeit äußern soll. Jedoch lässt sich Gemeinschaft nicht auf Einstimmigkeit begrenzen. Zum anderen stellt es eine unzulässige Verallgemeinerung und Informationsraffung dar, wenn aus Einzelfällen geschlussfolgert wird, dass (faktisch) immer Einstimmigkeit vorliegt. Die normative Struktur und die faktische Struktur werden zur Abstützung und Begründung der Erwartungen gleichzeitig – *supplementär* – in Anspruch genommen und diffus erlebt. Fällt eine Struktur aus, setzt die andere ein.

7.1.3 Offenes Visier

Die Metapher des »offenen Visiers« (I) verdeutlicht, dass die Familie und die Belegschaft der Kloster-Feinkost über die Entscheidung nicht »im Dunklen« gelassen wurden (I86). Die Mitteilung der Hintergründe der Entscheidung, Anteilsrechte an der Lebensmittelfirma zu veräußern, legt mögliche Irrtümer offen und macht die Entscheider angreifbar. Je transparenter die Hintergründe, desto mehr zeigt sich, wie sich im Prozess der Entscheidungsfindung die Personen irren und ihre Ansichten verändern. Je mehr eine Entscheidung kommunikativ erklärt wird, desto mehr Negations- und Ablehnungsmöglichkeiten schafft sie (*unabhängig der psychisch ›tatsächlich‹ vorhandenen Fragen*). Jede Erklärung reproduziert eine Eigendynamik, in der weitere Erklärungen notwendig werden. Der Erklärende klärt nicht auf, sondern schafft neue Fragen.

Die Transparenz der Entscheidung und die umfassende Information über die Hintergründe macht die **Betroffenen** zu Beteiligten. Sie werden mit unterschiedlichen Daten, Informationen und Interpretationsmöglichkeiten direkt konfrontiert, in der eine distanzierte, passive Haltung zur Entscheidung weniger möglich ist. Das »Informieren« hatte zur Folge, dass informiert und die Personen Mitentscheidern wurden. Innerhalb des Kloster-Konzerns wird der Entscheidungsfindungsprozess deswegen mit dem Begriff des **Vertrauens** beschrieben (C32). Es brachte Vertrauen in die **Belegschaft** der Lebensmittelfirma, mit den Informationen im Sinne des Kloster-Konzerns angemessen umzugehen und Vertrauen in die **Geschäftsführung** der Lebensmittelfirma, Informationen gegenüber der Belegschaft möglichst transparent zu machen und sie in wichtige Veränderungen zu involvieren (C32), zum Ausdruck.

Die offene Kommunikation im Vorfeld der Entscheidung, Anteilsrechte zu veräußern, wird innerhalb der Unternehmerfamilie hinsichtlich der Offenlegung der Unternehmensstrategie und der bevorstehenden Unternehmenstransaktion als problematisch angesehen. Die Familie befürchtete, dass die Belegschaft diesen Informationen an die Konkurrenz geben könnte (E). Es zeigt

sich jedoch (E), dass die Belegschaft dies nicht macht. Aus der Sicht der Familie bestand die Befürchtung, dass Dr. König sein Vertrauen überzieht und die Belegschaft die offene Kommunikation nicht zur Ausgestaltung der Kooperation, sondern gegen die Kloster Feinkost verwendet. Die Unsicherheit der Familie bestand darin, dass sie außer dem Vertrauen keine weiteren Sicherheiten (z. B. Absprachen/Verträge, die man sanktionieren könnte) hatten. Über das Vertrauen wurde weder gesprochen noch wurde eine Vereinbarung zum Schweigen getroffen. Die Bedingung der Möglichkeit des Vertrauensbeweises lag vielmehr – *ästhetisch gesehen* – in der Nichtabsicherung durch Absprachen und Verträge; *was nicht bedeutet, dass die Nichtabsprache kausal Vertrauen erzeugt hat.*

7.1.4 Junge Wilde – Inversion

Die Belegschaftsangehörigen der Kloster Feinkost werden als »junge Wilde« (M68) tituliert. Damit wird das selbstständige unternehmerische Handeln von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Sinne des Erfolgs der Kloster Feinkost bezeichnet (M70). Als eine Eigenschaft der »jungen Wilden« wird beschrieben, dass sie »anders« sind und im Sinne des Unternehmens denken (M70). Diese »jungen Wilden« setzen *ihre sinnliche und kognitive Komplexität* im Sinne des Unternehmens ein und stellen diese zur Verfügung. Es muss nicht erklärt werden, was zu tun ist, und nicht überwacht (kontrolliert) werden. Das Unternehmen hat die Möglichkeit, von Regeln, Weisungen und Strukturen abzusehen bzw. auf dieser Ebene unterkomplex zu bleiben und setzt auf die Bereitschaft (Motivation) der »jungen Wilden«. Die Einführung einer Struktur wäre »schlimm« (L), da sie Misstrauen zum Ausdruck bringt und den Ausdruck von Beitragsbereitschaft unterdrückt. Die Einführung einer Regelung und Strukturierung wird als »Verkomplizierung« (L) mit Verweis auf die Gefahr der sinkenden Motivation abgelehnt. Die Kloster Feinkost verlöre ihre »Triebfeder« und ihr »Eigenleben«, die ihre »Markterfolge« ausmachen (L24).

Hier wird eine **Inversion** (Umkehrung von Außen nach Innen) vollzogen, in der Regelung und Strukturierung nicht mehr positiv – *als Ermöglichung von Zusammenarbeit* – angesehen, sondern als Hemmnis negativ interpretiert werden. Nicht nur die Erkenntnis, dass Kontrolle für den ›Typus‹ der »jungen Wilden« nicht notwendig ist, sondern dass Kontrolle negative Folgen haben kann, wird hier verdeutlicht. Die Beziehung wird nicht durch äußere Regelung – durch Hierarchie – gesichert, sondern durch die Zuschreibung innerer – innerster – Einstellungen und Motive. Das Unternehmen verbleibt in einer strukturell geringen Komplexität und setzt auf die innere Komplexität der »jungen Wilden«. Nicht die Organisation findet an der Motivation ihres Personals (ihren Agenten) ihre Grenzen, sondern das Personal stößt an die Grenzen

der Organisation – z. B. finanzieller Art. Die Organisation ist in dieser Sichtweise das Medium, in dem sich die »jungen Wilden« ausdrücken. Während das **Personal** der DLH aus der Sicht des Kloster-Konzerns das Medium ist, in dem sich die Organisation ausdrückt und ihre Grenzen findet, ist die **Organisation** des Kloster-Konzerns das Medium, in dem das Personal für die Umsetzung seiner Ideen begrenzt wird (Luhmann, 1994, S. 318).

Die Metaphorik der »jungen Wilden« ermöglicht es außerdem, das Verhältnis von Organisation und Personal als ein **bistabiles Kippbild** zu sehen und einen Unterschied zur DLH zu konstituieren. Während die »jungen Wilden« innerhalb des Kloster-Konzerns nach Möglichkeiten suchen, ihre Zwecke zu verfolgen und ihre innerste Motivation nach Erfolg in den Grenzen der Organisation zu entfalten, stellt *in diesem Kippbild* das Personal der DLH im Gegensatz dazu das Medium dar, in dem die Strategien und Ziele der DLH zum Ausdruck kommen und ihre Grenzen finden. Dementsprechend wird die DLH in den Interviews als **personenabhängig** beschrieben (O). Der DLH-Konzern ist von seinen Personen und deren Führung und Kontrolle abhängig, während der »Kloster-Konzern« als Familienunternehmen von der Unternehmer*persönlichkeit* an der Spitze abhängt. Ein kapitalgesteuerter Konzern hängt aus dieser inversen Perspektive mehr von seinem Personal ab als ein Familienunternehmen (G12): Ein Familienunternehmen hat mehr Konstanz, während einem Großkonzern zugeschrieben wird, in seiner »Politik« und seiner »Philosophie« vom Personal abhängig zu sein (G12).¹⁵⁹ Aus der Perspektive von Kloster findet die DLH ihre Grenzen in den Intentionen und Interessen ihres Personals, während der Kloster-Konzern die Grenzen (bzw. den Rahmen) des Möglichen darstellt. Der Kloster-Konzern wird für die Motivation seines Personals, das den Erfolg des Konzerns im Innersten »will«, als Limitation angesehen. Das Personal sieht und benutzt in dieser Beschreibung den Kloster-Konzern als Medium, in dem sich das persönliche Wollen zum Ausdruck kommt.

Der Bestand »junger Wilder« bei Kloster wurde mit der unkonventionellen Rekrutierungsstrategie erklärt, weniger nach einem »Schulbladendenken« (M82) auszuwählen. Die Personalentscheidungen wurden aus dem Bauch heraus getroffen (M76). Die Personen wurden danach ausgewählt, ob sie »interessant« (M76) sind, und nicht danach, einen »superseriösen Eindruck« gemacht zu haben (M76). Der Fokus liegt hier somit auf der Zurechnung eines Gespürs für die Rekrutierung der passenden Personen. Das Gespür stellt dabei nicht bloße Rezeption oder Passivität (Heidegger u. Schüßler, 1999, S. 119) dar, sondern eine Kompetenz der Wahrnehmung, richtige Rekrutierungsentscheidungen bzw. Bewertungen von Menschen zu treffen. Das Gespür ist insofern nicht etwas

159 Diese Abhängigkeit von den Einstellungen des Personals kann durch einen Vertrag nicht aufgelöst werden. (G)

›an sich‹, sondern etwas Intentionales und innerlich Leitendes, auf das referiert und das auf eine Leistung hin beobachtet werden kann (Markowitz, 1986, S. 10). Die Personalentscheidung – und das gilt symptomatisch für die Entscheidungsfindung im Familienunternehmen überhaupt – wird insofern nicht auf eine äußere Struktur bezogen, sondern auf eine innere Struktur.

Die Nichtbeachtung formaler Regeln der Personalauswahl wird jedoch für das Unternehmen ambivalent angesehen.¹⁶⁰ Im Interview kommt zum Ausdruck, dass es in einer nachträglichen Sicht gut war, diese Regeln nicht zu betätigen, da das rekrutierte Personal auf diese Weise nicht ausgewählt worden wäre. Die Wahl hätte auf Basis formaler Regeln nicht gerechtfertigt werden können. Die Regeln der Personalauswahl werden damit nachträglich als überflüssig dargestellt: *›Das Personal wurde bisher nicht nach den formalen Regeln der Personalauswahl selektiert und es sind erfolgreiche Mitarbeiter ausgewählt worden.‹*¹⁶¹ Dies bestätigt die formalisierte Personalauswahl als unnötig.¹⁶² Viel wichtiger als die Regelung sei dieser Ansicht nach die **Familienerziehung**. Die Mitarbeiter werden so dargestellt, als bekämen sie innerhalb des Familienunternehmens andere Qualitäten.¹⁶³ Diese Zuschreibung auf Qualitäten absorbiert die Unsicherheit der Regellosigkeit.

7.1.5 Das Lebenswerk als Orientierung

Die Entscheidungen und Handlungen im Kloster-Konzern orientierten sich an dem »Lebenswerk-Thema« (C22II). Die Bewahrung des »Lebenswerks« wird als »Hintergrundmusik« bezeichnet, die »objektives«, sachliches und unpersönliches (distanziertes) Entscheiden und Handeln unwahrscheinlich machten und dem »Lebenswerk-Thema« unterordneten. Das »Lebenswerk-Thema« verdichtete die Anschlüsse auf zwei Möglichkeiten, Indifferenz oder Betroffenheit (Betroffenheit): Entweder die Person erschien dem Familienunternehmen gegenüber unbeteiligt und unverbunden oder verbunden; entweder es war der Person »egal« oder »sehr wichtig« (C22II). Das »Lebenswerk-Thema« drückte die persönliche Einstellung gegenüber dem Familienunternehmen aus. Die Be-

160 Mit der positiven Bewertung der unregelmäßigen Praxis, bemängelt das Familienunternehmen seine Unprofessionalität.

161 Regelung kann in der Praxis zu defensiven Entscheidungen und damit zur Inversion der »eigentlichen« Intention führen (Gigerenzer, 2007). Defensives Entscheiden dient dem Einzelnen zum Schutz, gefährdet jedoch das Ziel (bzw. die Zweckerfüllung) der Organisation.

162 Das unkonventionelle Agieren war die »Erfolgsstory« der Kloster Feinkost (L).

163 Der Begriff der »Familienerziehung« (L128) beschreibt, wie das Personal im Familienunternehmen »erzogen« wird, auf bestimmte Weise zu erleben und zu handeln. Das Familienunternehmen betreibt ein ästhetisches »people processing« (Van Maanen, 1978) – statt eines eigennützigen.

legschaft und die Familie beschreiben ihr Verhältnis zum Familienunternehmen als »emotionale Verliebtheit« (C24II). Dieses emotionale Verhältnis in dem sachliche Indifferenz und professionelle Distanz als negatives Gefühl verstanden wurde äußert sich in Sensibilität im Umgang mit dem Lebenswerk und im Umgang untereinander. Es geht dann nicht mehr nur um die Karriere oder den Gewinn, sondern um den Erhalt des Lebenswerks und den Ausdruck dessen. Das Lebenswerk bezieht sich auf die Gesamtheit des Kloster-Konzerns, der sich als **Gesamtheit** nur sinnlich erfahren, nicht kausal erklären und messen lässt. So lässt sich der Beitrag eines einzelnen Sponsoringvertrags für die Gesamtheit nicht objektiv begründen, sondern nur »emotional« (C40).

7.1.6 Hoffnungen und Befürchtungen im Familienunternehmen

Die Familie wird innerhalb des Familienunternehmens als distanziert, in Bezug auf den Verkauf der Anteilsrechte als unwissend und uninformiert beschrieben.¹⁶⁴ Sie kann die Gründe dieser Entscheidung sachlich nicht nachvollziehen und weiß nicht, ob die Entscheidung ›richtig‹ oder ›falsch‹ ist, da sie nicht ›involviert‹ ist. Sie musste jedoch in einer Verwaltungsratssitzung (E90) den Verkauf mitentscheiden.¹⁶⁵ Die Familie empfand die Entscheidung, Anteilsrechte an der Kloster Feinkost zu veräußern »beängstigend« (E14). Sie sorgte sich über den »hohen Geldbetrag« und die negative Presse über missglückte »Unternehmensfusionen« (E28).

Diese Unsicherheit und »Emotionalität« der »Älteren« wurde bei der Entscheidung als Problem angesehen (E14). Es wurde befürchtet, dass sie diese nicht mittragen oder bereuen. Der Verkauf wurde deswegen in der familieninternen Kommunikation in seiner Bedeutung für das Familienunternehmen heruntergespielt und verkleinert (E).

»es war ja auch nicht alles, sondern nur die Lebensmittelfirma und es gab ja noch andere Teile, die noch komplett bei uns geblieben sind.« (E102)

Betont wird damit, dass nicht das gesamte Unternehmen, sondern »nur diese Konstruktion [...] in dieser Kooperationsgesellschaft« (E102) Bestandteil des Verkaufs war. Die »Lebensmittelfirma in Frankreich« (E106) war in dieser »Konstruktion« nicht enthalten. Sie betont, dass es sich nur um »dieses eine Häuschen [...] oder da gibt es ja Tausende von verschiedenen Sachen noch« (E106) handelt. Damit wird die Bedeutung des Verkaufs heruntergespielt. Dieses

164 Damit wird ›Informiert sein‹ und ›Transparenz‹ idealisiert.

165 Die Betonung des Nichtverstehens hebt die Unwahrscheinlichkeit der Zustimmung (Akzeptanz) hervor und betont das Vertrauen.

diminutiv erscheint als Gefühlsmanagement, um sich von der Lebensmittelfirma leichter zu lösen. Diese Verkleinerung begründet die Zustimmung der Familie und ermöglicht ein »ein emotionales Beteiligtsein des Aufnehmenden« (Plett, 2001, S. 96). Die Verkleinerung zielt auf eine emotionale Ablösung. Nicht nur die Familie, sondern auch die »Konsumenten in der Region« sollten nicht den Eindruck bekommen, dass Kloster jetzt »Konzernwaren« und keine »Heimatwaren« verkauft, welche »von den Großkonzernen« beeinflusst wird (K44). Im Mittelpunkt der Kommunikationsstrategie stand das Herunterspielen (Diminutiv) des Einflusses der Konzerne auf die Entscheidungsstrukturen der Kloster Feinkost. Es ging darum, den jeweiligen Stakeholdern (Kunden, Mitarbeitern usw.) klar »rüberzubringen«, dass es sich um eine »Minderheitsbeteiligung« handelt, in der aber Kloster immer noch die Entscheidungen trifft (K50).

Gleichzeitig wurde intern mit einer **Diffusion** der emotionalen Bindung zum Familienunternehmen gerechnet (G100). Mit einer homogenen Gefühlsorientierung der Familie zum Unternehmen wurde nicht mehr gerechnet. Mit jeder Generation der Unternehmerfamilie wurden die Bindungen an das Familienunternehmen loser (G100), bis hin zur sentimental Beschreibung, dass die Kinder von Dr. König sehr gut ausgebildet sind und Karriere außerhalb des Familienunternehmens machen. Die Hoffnungslosigkeit, *dass das Unternehmen über den finanziellen Wert hinaus emotionalen Wert für die Unternehmerfamilie hat*, und schafft damit einen Kontext für die Hoffnung, dass der Kooperationspartner (DLH) die Kooperation (»etwas Gemeinschaftliches« F46) wirklich will und das familiengeführte Lebensmittelunternehmen weiterführt. Von der DLH wurde erhofft, dass sie als »Weltunternehmen« das »Lebenswerk« weiterführt und stetig verbessert. Erhoffte Verbesserungen betreffen vor allen Dingen die »Steuerung des Unternehmens«, die »Informationssysteme«, die »Produktionsmethoden« und die »Technik« (H70). Außerdem erwartete der Kloster-Konzern, dass die »Nachwuchskräfte« in der »Jordan Akademie« aus- und weitergebildet bzw. »entwickelt« werden (H70).

7.1.7 Alternativen zum Verkauf von Anteilsrechten

Der Verkauf der Anteilsrechte wird durch das »Gefühl« bestimmt, dass es keine echten Wahlmöglichkeiten gab (C2). Als eine Möglichkeit wurde genannt, einen »stillen Beteiligten« in den Kloster-Konzern oder in die Obergesellschaft hineinzuholen und das Familienunternehmen für Nichtfamilienmitglieder als Gesellschafter zu öffnen (K16) – was aber nicht als wünschenswert angesehen wurde. Eine weitere Alternative wird als »Wachstum aus eigener Kraft« (I34) bezeichnet. In diesem Zusammenhang wäre es noch möglich gewesen, weitere Lebensmittelfirmen zu übernehmen oder das »Produktportfolio« zu erweitern (I32).

»stille Beteiligte« in den Gesellschafterkreis aufnehmen
»Wachstum aus eigener Kraft«
Weitere Lebensmittelfirmen übernehmen und/oder das »Produktportfolio« erweitern

Tabelle: Alternativen zum Verkauf.

Das Aktienpaket für die Beteiligung am Unternehmen »Kissing Köstlichkeiten« war bereits gezeichnet, bevor die Anteilsrechte der Kloster Feinkost verkauft waren (I). Der Verkauf war deswegen für die Obergesellschaft »wesentlicher« (M124) als für den Käufer und für das Management der Kloster Feinkost, da die Finanzierung der Aktien der Kissing Köstlichkeiten die Obergesellschaft (KG König) vor ein existentielles Problem stellte (M124). Die Transaktion war nicht nur sachlich, sondern auch zeitlich gesehen alternativlos, da ein dreistelliger Millionenbetrag zu finanzieren war, für den keine Liquidität vorhanden war (I12). Dementsprechend hoch wurde der »psychologische Druck« empfunden (I18). Die Alternativlosigkeit schuf einen Erwartungs- und Entscheidungsdruck, sodass nicht mehr nicht entschieden werden konnte. Hinterfragen und Reflexion erschienen hier hinsichtlich der Gefahr als unpassende Reaktion. Der Verkauf wurde zur »Rettung durch Verkauf« (I8).

7.1.8 Aufrechterhaltung der sachlichen Gründe für den Verkauf

Zwei Begründungen für den Verkauf stehen im Mittelpunkt: Internationalisierung der Marke »Trendsnaek« (C) der Kloster Feinkost und Diversifikation des Kloster-Konzerns durch die Akquise der Anteile an der Kissing Köstlichkeiten (N40). Die Entscheidung des Verkaufs der Anteilsrechte war **gleichzeitig** eine Finanzierungsmöglichkeit für die Diversifikation und eine Kooperationsmöglichkeit für die Weiterentwicklung der Kloster Feinkost (J66).

»Wir geben Selbstständigkeit auf und bekommen Sicherheit« (I120).

Der Verkauf der Anteilsrechte an der Kloster Feinkost sollte in seiner Notwendigkeit und Alternativlosigkeit trotzdem gleichzeitig »strategisch« stattfinden (K16). Die Führung der Kloster Feinkost wurde mit dem Ziel in die Entscheidung einbezogen, einen strategischen Partner auszuwählen und die Entscheidung mitzutragen (K16). Kasteel Voedingsmiddel wurde als strategischer Partner gesehen, da dem Konzern über die Rendite hinaus ein Interesse an der Lebensmittelfirma und an deren Marken und Produkten zugeschrieben wurde (K18). Außerdem wurde damit gerechnet, dass Kasteel Voedingsmiddel seine

Produkte über die Vertriebswege der Kloster Feinkost absetzen will und einen starken Partner auf dem deutschen Markt sucht.¹⁶⁶

Die Wahl von Kasteel Voedingsmiddel bestätigte damit das Selbstbild von Kloster, erfolgreich und innovativ zu sein und aufgrund ihrer geringen Größe keine »festgefahrenen Konzernstrukturen« (M14) zu haben. Die Enttäuschung hätte das eigene »Selbst« betroffen. Die Enttäuschung der Erwartung, dass Kasteel Voedingsmiddel Kloster als einen starken Partner ausgesucht hat, hätte auch das Selbstbild – ein starker Partner zu »sein« enttäuscht.

Eigene Unzulänglichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Modernisierung (N36), • Professionalisierung (I151) (C34) • Optimieren und »vereinfachen« der eigenen Strukturen (M52), • »Know-how ins Haus holen« (G2) • Einblicke in große Lebensmittelfirmen bekommen: Wie machen es die anderen? • Im Hinblick auf Professionalisierung sah sich der Kloster-Konzern als Familienunternehmen »hinten dran« (I151). • Das »Joint Venture« ermöglichte eine »Professionalisierung«, »Bereinigung« und »Strukturverbesserung« (C24II) • Es wurde eine Professionalisierung der »Führungsorganisation, Struktur und Strategie« erwartet (C38II).
Markterfolg	<ul style="list-style-type: none"> • Internationalisierung der Marke »Trendsnaek« (C).
Zu den Großen gehören	<ul style="list-style-type: none"> • Große internationale Lebensmittelfirmen als Konkurrenten (N10) • Zunehmende Konzentration auf dem deutschen Lebensmittelmarkt • Wachsende Kapitalmacht von einzelnen Marken und Verbänden (L2).
Günstige Gelegenheit	<ul style="list-style-type: none"> • Große Lebensmittelfirmen waren in Deutschland auf »Einkaufstour« (C2). • Die positive Entwicklung der Lebensmittelfirma wird sich nicht fortsetzen können (C) und rückläufige Umsätze in der Lebensmittelbranche (I). • Die Preise für Übernahmen waren ungewöhnlich hoch (C). • Erwartetes Werbeverbot (I).
Familieninternes Problem	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende familieninterne Nachfolge in der Geschäftsführung der Lebensmittelfirma.
Existenzielles Problem	<ul style="list-style-type: none"> • Die Aktien der Kissing Köstlichkeiten waren bereits gekauft.

Tabelle: Begründungen des Verkaufs der Kloster Feinkost.

Die Entscheidung, Anteilsrechte an der Kloster Feinkost zu akquirieren, wurde aus der Sicht des Kloster-Konzerns hauptsächlich durch »Manager« vorange-

¹⁶⁶ Diese Erwartung wurde vor der Unterzeichnung des Joint-Venture-Vertrags enttäuscht, als Kasteel Voedingsmiddel das Joint Venture mit der Süddeutschen Lebensmittel Holding (»Jordan«) einging und als Joint-Venture-Partner nicht mehr Kasteel Voedingsmiddel direkt, sondern die DLH feststand.

trieben (C54). Erfolgreiche Akquisitionen stellen für Manager Karrierestufen dar und waren von der Verantwortung für das, »was danach passiert« (C54), entlastet. Die Integration liegt nicht im Verantwortungsbereich des »Managers«. Der Konzernmanager muss sich in dieser Hinsicht durch Akquisen rechtfertigen. Die Folgenlosigkeit einer missglückten Integration erleichtert dem Manager die Entscheidung zur Akquise.

Dem Kasteel Voedingsmiddel-Konzern wird zugeschrieben, dass er – als Weltkonzern – danach strebte, den »Markt« in einem Land zu kaufen (A88), in dem er die größten Lebensmittelfirmen in kauft. Diese Strategie war auf dem deutschen Markt nicht umsetzbar. Deswegen hat Kasteel Voedingsmiddel aus der Perspektive des Kloster-Konzerns versucht, Anteile an der jeweils stärksten regionalen Marke zu erwerben und darüber Marktmacht zu erlangen. Nur diese Strategie »vieler regionaler Markenkäufe« (G170) und das »Zusammenkaufen von verschiedenen Lebensmittelfirmen«, die Marktführer und Preisführer waren (C40) (C42), war in Deutschland anwendbar, um den »Markt« zu kaufen, da der Kauf einzelner Lebensmittelfirmen nicht die Marktmacht gesichert hätte. Die Strategie bestand darin, starke regionale Marken in einem Verbund zusammenzuführen. »Aufkäufe bankrotter Marken« (L22) fanden nicht statt und wurden nicht als Bestandteil der Strategie gesehen.

Was sich Mike Jordan (als Joint Venture Partner) von dem Erwerb der Anteilsrechte an der Kloster Feinkost strategisch versprochen hat, blieb innerhalb des Kloster-Konzerns fraglich. Von Jordan wird erwartet, dass er sich verpflichtet gefühlt hat, mitzumachen (C16) und hoffte, dass Kasteel Voedingsmiddel den Hauptsitz für »Zentral- und Osteuropa« nach München verlegt. (C56) Die Motivation für die Akquise der Kloster Feinkost wird bei Jordan finanziell zugeschrieben: nämlich über die Beteiligung »große Mengen« Lebensmittel in der Region vertreiben zu können (D160). Die allgemeine Strategie der DLH zielte darauf ab, die »Eigentümer« in der Führung des Unternehmens zu belassen, um über die Beteiligung auch das regional spezifische Wissen und die emotionale Bindung der Kunden und der Unternehmensleitung zu erwerben (H30).

7.1.9 Überziehen der Erwartungen

Der Verkauf der Anteilsrechte wird einerseits als »Riesending« (J60) beschrieben und als eine Chance, auf dem Markt zu überleben. Dies überdeckte die Enttäuschung, dass die Kloster Feinkost mit der bestehenden Führung nicht von selbst zum Erfolg kommen kann (»Wieso schaffen wir das nicht alleine?« J68). Das Eingehen des Joint Ventures bestand in der widersprüchlichen Prämisse: Der Kaufgrund wurde in der Stärke des Kloster-Konzerns gesehen und in der Annahme, dass es der Kloster-Konzern nicht auch alleine schaffen kann. Das

Eingehen des Joint Ventures wird damit gleichzeitig als ein Ausdruck für Stärke und Schwäche gesehen. Die Lösung dieser Widersprüchlichkeit bestand in »überzogenen [...] Hoffnungen« (O66).

»man geht ja in so eine Kooperation mit Vorstellungen hinein [...] die vielleicht manchmal etwas überzogen sind, weil man eben die Realitäten vielleicht auch nicht so in den Vordergrund stellt. Das ist ja mehr so diese Hoffnung und diese Erwartung, dass man sagt, wir werden da und so weiter, und hinterher sind die Dinge dann oft etwas anders in der Realisierung.« (O66)

Als Folge der hohen Erwartungen wurde im Vorfeld nicht über mögliche Enttäuschungsfälle gesprochen (O64). Es wurden Visionen der Gemeinschaft in den Mittelpunkt gestellt, an die sich die Vertragspartner implizit gebunden haben. Damit war eine Korrektur oder Moderation (Abkühlung) der hohen Erwartungen aus der nachträglichen Sicht des Kloster-Konzerns unmöglich. Eine Korrektur während des Prozesses war unmöglich, da die eigene Euphorie gedankenlos und blind gemacht und zu viel erwartet hat (M98)¹⁶⁷. Außerdem konnten für die hohen Erwartungen im Vorfeld keine Ausdrucksmöglichkeiten gefunden werden. Dem Joint Venture Partner konnte die emotionale Bedeutung der Akquisition nicht vermittelt werden, da eher Zahlen im Mittelpunkt standen. Die Enttäuschung wurde der Intensität (also nicht vom Inhalt her) der eigenen Erwartungen zugeschrieben, da sie sich – *aus einer realistischen (kühlen) Sicht heraus* – nicht in diesem Maße erfüllen konnte, wodurch wiederum die Enttäuschung und die Enttäuschungsreaktion vorprogrammiert war.

7.2 Austausch und Regelung von Erwartungen

Als Fazit des Prozesses wird davon gesprochen, dass man sich von vornherein besser hätte absprechen müssen, da es auf diese Weise zu weniger Enttäuschungen und auch nicht zum Scheitern gekommen wäre. Im Rückblick konstatieren die Belegschaft und die Geschäftsführung, dass der Austausch von Erwartungen im Vorfeld der Transaktion konsequenter hätte durchgeführt werden sollen (C68). Das Problem wird auf die Möglichkeit *des Austausches von Erwartungen* und die Regel reduziert: *Wer seine Erwartungen im Vorfeld nicht explizit mitteilt, hat keinen legitimen Anspruch darauf, dass sie erfüllt werden, es sei denn, er kann nachweisen, dass eine Mitteilung stattgefunden hat oder kann davon ausgehen, dass seine Erwartungen selbstverständlich vorausgesetzt werden können.* Wer nicht weiß, welche Erwartungen an ihn gerichtet werden, kann sich schließlich nicht den

167 Die Metapher des »zu viel erwartens« legt nahe, dass Erwartungen neben der inhaltlichen auch eine quantitative Dimension haben (Lakoff u. Johnson Mark, 1980, S. 26).

Erwartungen des anderen angemessen verhalten. Er kann sich nur überrascht zeigen, dass bestimmte Erwartungen an ihn gerichtet wurden.

»Man hätte es vorher regeln sollen« (L148).

Durch die Fokussierung der Lösung auf richtige Kommunikation und Regelung – und die Ausblendung von Inkommunikabilität und Intransparenz – konnte die Erwartung, dass sich die DLH dem Kloster-Konzern gegenüber kooperativ verhält, im Nachhinein nicht als Fehler oder Naivität des Erwartenden oder Vertrauenden, sondern als Bösartigkeit der DLH, die Gutgläubigkeit der Kloster Feinkost auszunutzen, deklariert werden.

Die Erwartungen an das Joint Venture erscheinen als eine Liste von diffus faszinierenden Möglichkeiten und Hoffnung ohne konkretes Ziel oder Datum, bis wann sich diese Möglichkeiten realisiert haben sollten (C), wann sie als enttäuscht angesehen werden können und welche Konsequenzen aus der Enttäuschung für die weitere Zusammenarbeit gezogen werden. Im Vordergrund steht die Handlung und das unmittelbare Tun – und nicht die »distanzierte« Analyse mithilfe von Zahlen und festgelegten Daten.¹⁶⁸

Bündelung der Mediaaktivitäten (K66)
Größere »Einkaufsvolumen« und bessere Konditionen(K66)
Gedankenaustausch (K66)
Die Belegschaft sieht den Kooperationspartner kritisch (K70).
Die Kunden werden sich von der Lebensmittelfirma abwenden (K70).
Intensive Zusammenarbeit (auf der Ebene der Chefs der DLH) (K66)
Verbesserung der »Steuerung des Unternehmens«, der »Produktionsmethoden«, »Informationssysteme« und »Technik« (H70) (Überblick über das eigene Unternehmen bekommen (M))
Ausbildung der »Nachwuchskräfte« in der »Jordan Akademie«
Gemeinschaftlichkeit (F46)
Internationalisierung (Trendsnaek)
Diversifikation
Alternative Finanzierungsmöglichkeiten (N40) für den Kauf der Kissing Köstlichkeiten Aktien.
Weiterentwicklung der Kloster Feinkost (J66)
Es wurde eine »partnerschaftliche« (D) (K) Beziehung erwartet.
Größere Dividende (E)

Tabelle: Erwartungen an das Joint Venture.

168 Dies ermöglicht es nicht zuletzt, sich enttäuscht zu zeigen und das Joint Venture emotional als gescheitert zu inszenieren.

7.2.1 Vertragsästhetik

Der Verkauf der Anteilsrechte wurde als Beginn einer zwischenmenschlichen Beziehung angesehen, von der die Merkmale der Kooperation und der Zusammenarbeit erwartet wurden. Die Erfüllung dieser Erwartungen kann *aus der Perspektive des Kloster-Konzerns* durch Verträge nicht sichergestellt werden (M118). Die Formalisierung der Kooperationsbeziehung mit Verträgen nützte nichts, da sie nicht sanktioniert werden können (M118), und wäre darüber hinaus »unüblich« (M108). Erwartungen an die Beziehung wurden im Joint-Venture-Vertrag nicht formuliert und formalisiert (M110), da die Beiträge nicht als objektivierbar, formalisierbar und quantifizierbar angesehen wurden. Eine vertragliche Regelung darf jedoch ausschließlich nachprüfbare »wirtschaftliche Fakten« (M110) beinhalten, die man »nachprüfen« und »nachrechnen« kann (M110). Sie muss die sinnlichen Bewertungen und persönlichen Entscheidungen erleichtern.

Die kooperative Beziehung lässt sich dieser Ansicht nach nicht vertraglich sichern und wird zudem durch den Versuch einer vertraglichen Regelung und Formalisierung gefährdet. Die Beziehung kann nicht auf Einzelbeiträge heruntergebrochen und damit gesichert werden. Die Motivation dazu kann nicht formalisiert und durch Sanktionen gesichert werden. Renditeerwartungen wurden im Vertrag nicht festgelegt, da sie die Kooperation nicht fördern oder erhalten (M118). Es brächte bei der Durchsetzung oder Sanktionierung nur »Geld« oder einen »Status quo«, ersetzte weder das verlorene »Vertrauen« noch stellte es die Beziehung wieder her (M120).

Ein Vertrag sollte daher ästhetisch formuliert werden, damit er Entscheidungen ermöglicht (M266) und »gelebt« werden kann (M240). Deswegen darf eine Vereinbarung nicht nur vordergründig »schön« geschrieben werden (M240). Für ein ästhetisches Vertragswerk kann es keine allgemeinen Vorgaben geben, er erweist sich in der Umsetzung – *Praxis* – als richtig oder falsch. Ein solcher ästhetischer Vertrag besteht darin, alle Personen als »Team« in einen »engen Kreis« (in eine »enge Zusammenarbeit«) »einzubinden« (M240), damit die »Sache« verhandelt werden kann und jeder weiß und nachvollziehen kann, wie er zu der Beziehung beitragen kann und wie er den Vertrag zu verstehen hat.

7.2.2 Mitteilungs- und Ausdrucksmöglichkeiten

Zwischen den Kooperationspartner bestand während der Verhandlungen und der gemeinsamen Unternehmensführung die Schwierigkeit, sachliche Bedenken zu äußern oder eine Konkretisierung der Vorhaben und Pläne zu fordern *und diese Forderung in eine Form zu überführen, die zu einem sachlichen Umgang*

mit Enttäuschungen geführt hätte. Darüber hinaus gab es für die Veränderungen im Selbstverständnis der Kloster Feinkost keine Ausdrucksmöglichkeiten zwischen den Joint-Venture-Partnern. Die DLH erschien unerreichbar oder war kaum »spürbar« (J98).¹⁶⁹ Aus der Sicht des Kloster-Konzerns gab es keine Ausdrucksmöglichkeiten für Unsicherheit und keine Gespräche darüber¹⁷⁰:

- »Wo wollen wir in fünf Jahren mit dem Ding stehen?«
- »Was wollen wir den überhaupt erreicht haben?«
- »Was definiert denn für uns, ob wir erfolgreich sind?« (C68)

Die Konsequenzen bei einem Erwartungsbruch oder bei einer Enttäuschung wurden vorher nicht festgelegt und besprochen (C68). »Details« des Vorhabens wurden nicht ausgearbeitet und viele »Kleinstteile« wurden in der Aushandlungsphase nicht besprochen (C34). Sie wurden vernachlässigt und in deren Bedeutung für das Gelingen des Joint Ventures verkleinert. Diese kommunikative Verkleinerung impliziert, dass die Beschäftigung mit diesen Themen übertrieben wäre und wertete damit die Bedenken in der Kloster Feinkost ab. Auf operativer Ebene der Kloster Feinkost wurde nämlich davon ausgegangen, dass der Markt »wesentlich komplizierter« (L28) ist als in der Vorstellung oder Vision der beiden Holdings. Die Komplexität des Marktes erschien größer als er durch Verträge erfasst (reduziert) und reguliert werden könnte. Für die Mitteilung dieser sinnlichen Wahrnehmung und Bewertung gab es – durch deren Abwertung – keinen Raum.

Im Nachhinein wurde den Beteiligten deutlich, dass weder eine detaillierte Regelung (»Konstruktion«) möglich (C34) noch detaillierte Gespräche über die Absichten und Erwartungen des anderen zielführend gewesen wären. Eine Regelung, die zur Akzeptanz der Kooperation »funktioniert« (C34), konnte nicht gefunden werden, da weder ein Austausch über die »inneren« Ziele nicht möglich war noch »innere« Einstellungen zum Joint Venture vorgeschrieben werden konnten. Wenn die DLH von vornherein bössartige Absichten gehabt hätte, dann hätte sie diese von vornherein (*auch bei Nachfragen*) nicht offen gelegt. Der Versuch, Absichten generell zu thematisieren, hätte das Klima zwischen der DLH und dem Kloster-Konzern verschlechtert (E116). Schon die Thematisierung der Beziehung wurde als problematisch angesehen und als Krisenindikator gewertet.¹⁷¹ Es wurde angenommen, dass die Thematisierung von Erwartungen (und Nachfragen) als Kritik oder Vorwurf verstanden wird (M). Als das »Einfachste«

169 Dem eingesetzten Manager (Dr. Sieben) wurde ein »Laissez-faire«-Stil zugeschrieben (J90).

170 Die Nichtthematisierung wurde als Desinteresse interpretiert.

171 Metakommunikation ist insofern nicht nur Lösung, sondern auch Indikator von Kommunikationsproblemen (Watzlawick et al., 2000).

erschien es daher, weder über Rendite, Gewinn und Marktanteile, noch über sich und die Erwartungen an die Beziehung zu sprechen.

Man wollte im Prozess nicht als jemand verstanden werden, der gegen das Joint Venture ist oder die inneren Einstellungen des anderen in Frage stellt, wenn Details und mögliche Schwierigkeiten in dessen Umsetzung thematisiert werden. Die Geschäftsführung der Kloster Feinkost erwartete, dass die Äußerung von Bedenken als Ausdruck dafür angesehen wird, eine gemeinsame Unternehmensleitung nicht (wirklich) zu wollen. Von Nachfragen – die einen Zweifel an der Durchführbarkeit ausdrücken könnten – wurde abgesehen. Es wurde erwartet, dass das Nachfragen beim Kooperationspartner den Eindruck hervorgerufen hätte, »die bringen jetzt nur Probleme rein« (L146) und dies zum Ausdruck gebracht hätte, dass man die Kooperation infrage stellt (B81). Aus der Sicht der Geschäftsführung sollte mit Nachfragen keine »schlechte Stimmung« (L62) beim potenziellen Kooperationspartner erzeugt werden. Das Ansprechen von Bedenken – *die bei sich und bei anderen erlebt wurden* – wurde in dieser Beziehung und zu dieser Zeit (*nicht zuletzt wegen des finanziellen Drucks*) als unpassend angesehen (M). Die Kooperationsbereitschaft der DLH wurde vom Kloster-Konzern als selbstverständlich dargestellt bzw. nicht infrage gestellt. Einen »Vertrag zu machen, dass Kasteel Voedingsmiddel [der Kloster Feinkost] eine bestimmte Abnahme« (L146) garantiert, wurde als unnötig angenommen.

Die Vermeidung des negativen Eindrucks beim potenziellen Kooperationspartner spielte für den Kloster-Konzern bei der Verhandlung eine wesentliche Rolle. Der Kloster-Konzern wollte nicht als uninteressiert an einer Zusammenarbeit und in den Verhandlungen nicht als ungesittet, geschmacklos und tölpelhaft (blöd) erscheinen (M)¹⁷². Diese Thematisierungs- und Ausdrucksregeln (Hochschild, 2006) schränkten die Mitteilung negativen Emotionen ein: Der »due diligence«-Prozess wurde als unangenehm und als »Striptease« erlebt (L60), jedoch war hier der Ausdruck des ›Leidens‹ illegitim.

Die Entmutigung über dieses Erleben offen zu sprechen verstärkte gleichzeitig die Sensibilität für Einstellungen und eine Verschiebung der Kommunikation auf die Mitteilungsebene. Damit blieb diese Befürchtung ohne die Möglichkeit des Ausdrucks. Gleichzeitig konnte die Zurückhaltung des Zweifels, der Bedenken und Befürchtung nicht zum Ausdruck gebracht werden. Für diese ›Leistung‹ – *eigene Zweifel zu unterdrücken, um die Harmonie aufrecht zu erhalten* – gab es keinen Ausdruck und für diese Rücksichtnahme keine Anerkennung und keine Würdigung.

172 Das Hinterfragen von Kasteel Voedingsmiddel wurde dabei jedoch als Ausdruck von Professionalität angesehen (L62). Professionalität wurde über Rücksichtslosigkeit konstruiert. Die Taktlosigkeit der Gegenseite wurde als Professionalität und Sorgfalt (›due diligence‹) gegenüber der Akquisition verstanden.

7.2.3 Kommunikationssperren in der Mitteilung der Transaktion

Der Kloster-Konzern wollte verhindern, dass seine Produkte und Marken bei den Kunden den Ruf von »Konzernwaren« bekommen (K44) und sich die Kundschaft abwendet (K70). Die Mitteilung über den Verkauf der Anteilsrechte wurde nach der Befürchtung ausgerichtet, den Kunden nicht das Gefühl zu vermitteln, die DLH als großer und weltweit agierender Konzern führe die Kloster Feinkost, die vorher das Image eines familiengeführten regionalen Unternehmens hatte. Es sollte nicht der Eindruck geweckt werden, dass durch die »Region« und die Kunden an Relevanz verlieren. Dies stellte die Klöstern Feinkost vor ein Loyalitätskonflikt, die Beziehung zum Joint-Venture Partner zu wollen und dabei nicht den Eindruck entstehen zu lassen, dass »Kloster« durch die DLH »regiert« oder bestimmt wird.

Der Verkauf des Familienunternehmens wurde damit als schwer mitteilbar und legitimierbar erlebt (J66). Die Geschäftsführung der Kloster Feinkost verspürte hinsichtlich der Mitteilung des Verkaufs ein »gewisses Unbehagen« (K44) und befürchtete, dass sich das Verhältnis der Kunden und der Belegschaft zum Unternehmen ändern könnte. Der Umstand, dass über die Kloster Feinkost ein weiteres Unternehmen »mitentscheidet« (K50), würde von der Belegschaft als ein Verlust von Sicherheit gleichgesetzt. Diese Sicherheit, die der Kloster-Konzern als Familienunternehmen bietet, wird mit der Metapher »Kokon« (K50) bezeichnet, als ein Gefühl der Sicherheit, welche quasi leistungslos qua Geburt oder Aufnahme in die Gemeinschaft oder Familie den Mitgliedern und Beschäftigten des Familienunternehmens gewährt wird.

7.3 Erwartungsbruch

Durch die Interviews lassen sich verschiedene Erwartungsbrüche rekonstruieren.

Spaltung der Belegschaft (innerhalb der Lebensmittelfirma und zwischen Lebensmittelfirma und Holding (B299).
Eigener Widerspruch/ eigene Inkonsistenz
Keine Vereinfachung und Professionalisierung der Strukturen und Prozesse. Statt dessen ›Verkomplizierung‹ (M54) der Entscheidungs- und Berichtswege.
Enttäuschung über die Enttäuschungsreaktion der Jordan Gruppe und der Tatenlosigkeit von Kasteel Voedingsmiddel.
Reduktion auf Zahlen (J).
Kein Interesse an der konkreten Situation (J).
Technologisches Vorgehen (vs. Lebensmittel sind »Emotion«) (N78)

Tabelle: Erwartungsbrüche und Enttäuschungen.

7.3.1 Spaltung der Belegschaft

Eine Enttäuschung bestand in der **Spaltung der Belegschaft** der Kloster Feinkost in Personen, die sich zur DLH, und Personen, die sich zum Kloster-Konzern orientiert haben. Hier wurde die Erwartung enttäuscht, die Lebensmittelfirma **gemeinsam** zu führen. Die DLH spaltete aus dieser Sicht den Zusammenhalt innerhalb der Kloster Feinkost und die Bindung zum Kloster Konzern. Der DLH wurde eine Förderung der Spaltung zugeschrieben. In diese Unterscheidung »ob man DLH- oder Kloster-Mann oder -Frau« (B299) wurde Kloster passiv hineingezogen (J). Die Frage, auf welcher Seite man stand (»Bist du Kasteel-Mann oder bist du Kloster-Mann?« B299) wurde intern handlungsleitend (B309). Die Trennung zeigte sich an der Frage »Wo schlägt Dein Herz?« (J122) und verdeutlicht schon durch die Frage, dass der Zusammenhalt und die Gemeinschaftsorientierung schwanden. Zum einen zeigt die Frage durch ihre Thematisierung, dass diese selbstverständliche Orientierung nicht mehr besteht und zum anderen, dass deren offene Thematisierung legitim ist.

Die Belegschaft der Kloster Feinkost ging davon aus, dass die Spaltung (Desintegration) von der DLH gewollt, geduldet und gefördert wurde (J122). Zu Beginn ging man intern davon aus, dass die Spaltung der Belegschaft auf die eigene Widersprüchlichkeit in der Entscheidung zurückgeführt werden muss.

Der »Farbwechsel« (G) wird im Kloster-Konzern als natürliche (G298) und menschliche (L196) Reaktion dargestellt, die immer dann auftritt, wenn Menschen einem Konflikt ausgesetzt sind. In solchen Situationen reagieren Menschen *ob sie wollen oder nicht* mit der Positionierung im Konfliktfeld auf die eine oder andere Seite – *da eine Nichtpositionierung unmöglich ist*. Die Positionierung ihres Personals sahen die Geschäftsführer nicht als Ausdruck einer Abwendung vom Kloster-Konzern, sondern als eine natürliche Form des Umgangs mit Konflikten. Die Hinwendung zur DLH wurde damit nicht als aktive Ablehnung oder Bösartigkeit verstanden, denn der Konflikt mit der DLH erzeugte ein Spannungsfeld (N144), in dem sich die Belegschaft positionieren musste.

Der Verkauf war »weder Fisch noch Fleisch« (C2II).
Die Entscheidung war ein »zaudern« zwischen »Komplettverkauf« und »Familienzwist« (C24II).
Widerspruch zwischen formaler Trennung (C74) und informalem Zusammenhalt (»wir«) (N126).
Widerspruch zwischen Konzernwaren und Heimatwaren (K44).
Gemeinschaftliche Führung und das »Sagen« behalten (B).
Unternehmerisch Tätig bleiben wollen und Einflussmöglichkeiten abgeben (N).
Einverleiben und Kooperieren (E116).
Langfristorientierung und Kurzfristorientierung (N38).

Tabelle: Eigene Widersprüche und Inkonsistenzen¹⁷³.

Die Führung innerhalb des Kloster-Konzerns war der Ansicht, dass sie die Umorientierung »selbst verursacht« haben (L196) und verantwortlich dafür sind, »dass sie so denken oder denken müssen« (L196). Für das Spannungsfeld sahen sie die Verantwortung bei sich selbst, da das Joint Venture widersprüchlich und inkonsistent kommuniziert wurde. Der Widerspruch zwischen Verkauf und Rettung, erklärt das Problem der Zugehörigkeit.

Die Kooperation mit der DLH eröffnete der Belegschaft der Kloster Feinkost Karrieremöglichkeiten, die in der Kloster Feinkost nicht bestanden. Die DLH stellte sich als ein »finanzstarker« Konzern dar, der der Belegschaft Sicherheit und vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten – »Seminarschulungen« und »Führungskräfte-seminare« (C36II) – bieten kann (C36II). Die Angebote, in der DLH Karriere zu machen und an »Assessments« teilzunehmen (N80), wurden deswegen als aktiver Versuch angesehen, die Belegschaft auseinanderzudivergieren

173 Die Anerkennung der eigenen Widersprüche und Inkonsistenzen lösen die Ansicht ab, dass es sich bei dem Joint Venture um eine ideale Kombination von Verkauf und Rettung handelt. Die Bewertung der Kombination wechselt von einer gelungenen Kombination zu einer misslungenen Kombination.

(N80) (B). Außerdem wurde der informelle Austausch zwischen der französischen und der deutschen Lebensmittelfirma sowie zwischen der Kloster Feinkost und der Kloster Holding verhindert (N).¹⁷⁴ Das Bestreben der DLH wurde darin gesehen, diese informelle Zusammenarbeit zu beenden und eine strikte Spaltung zwischen der Lebensmittelfirma und der Holding zu erreichen.

7.3.2 Personifizierung

Der Joint Venture Partner (DLH) wurde als personenabhängig beschrieben. Fünf zentralen Führungspersonen verkörperten verschiedene Einstellungen, prägten die Entscheidungen und trugen zum Scheitern des Joint Ventures unterschiedlich bei, indem sie jeweils verbündete Mitarbeiter hatten und Koalitionen pflegten (siehe die Tabelle weiter unten). Diese Personen verkörpern unterschiedliche Einstellungen, »Philosophien« und Ansichten gegenüber dem Joint Venture (G360) (G414) und prägten das Verhalten der DLH. Statt der »Sache« stehen die Personen im Mittelpunkt der Kommunikation und sensibilisieren die Kommunikation auf der Mitteilungsebene (Luhmann, 2008e) sowie auf der Beziehungsebene (Watzlawick et al., 2000). Hier findet ein Displacement (Fuchs, 1993) auf Personeneigenschaften statt. Das Entscheiden wird nicht auf Sachgründe zurückgeführt, sondern subjektiven Motiven und Eigenschaften zugeschrieben. Das Verhalten des Joint-Venture-Partners wird damit als Ausdruck von Persönlichkeit interpretiert. So wurde mit dem Weggang von Nord innerhalb des Kloster-Konzerns deutlich, dass ein »anderes Denken« (L182) über die Beziehung aufkam. Diesen Wechsel beschreibt die Belegschaft als »eindeutig spürbar« (L184). Die neuen Personen haben aus der Sicht des Kloster-Konzerns versucht, in dem Verbund der DLH mit den beteiligten Lebensmittelfirmen »Streit anzufangen« (L160). Aus der Perspektive des Kloster-Konzerns wurden Stellen mit Personen besetzt, die ein anderes »Naturell« und eine andere »Zielrichtung« hatten (L116).¹⁷⁵ Bei der Beschreibung der DLH-Mitarbeiter der »Egoismus« zentral (L130). Ihnen wird aus Sicht des Kloster-Konzerns eine »andere Mentalität« zugeschrieben (L132), die darin besteht, weiterzukommen, aufzufallen und sich »in den Vordergrund zu spielen« (L132).

Im Kloster-Konzern wurde gleichzeitig davon ausgegangen, dass ein kapitalgesteuerter Konzern stärker von den Interessen und Einstellungen der Manager abhängig ist. Wenn ein Konzern seine Belegschaft auswechselt, so wechselt

174 Dies gilt insbesondere für Tätigkeiten, die von der Lebensmittelfirma für die Holding ausgeführt wurden, wie z. B. die SAP-Einführung und -Nutzung (D).

175 Der Weggang von Nord wird in den Interviews mit der Verrentung begründet. In den Massenmedien gibt es anderslautende Gründe.

in diesem Sinne auch die Philosophie des Unternehmens (G52) und eine Konstanz kann nicht erreicht werden. Kapitalgesteuerte Konzerne sind – aus der Sicht des familiengeführten Lebensmittelkonzerns – stärker von ihren »fremden Managern« (G12) abhängig als Familienunternehmen oder »mittelständische Unternehmen« (G12), denen im Gegensatz dazu eine Konstanz der Philosophie zugeschrieben wird. Die Personenabhängigkeit großer Konzerne lässt sich aus der Perspektive des Kloster-Konzerns nicht durch Verträge regeln oder steuern (G24), da diese die Motivation nicht determinieren können. Mit Verträgen lassen sich aus dieser Sicht Regelverstöße zwar sanktionieren, dadurch lässt sich jedoch weder zum kooperativen Verhalten motivieren, noch die innere Einstellung zum kooperativen Verhalten kontrollieren.

Nord: wird erlebt als (Mit-) Erfinder bzw. Vertreter der Idee der »kleinen regionalen Markenkäufe« (G170).
Narbe: wird erlebt als Gegner der Idee der »kleinen regionalen Markenkäufe« (G170). Er wird im Konflikt gegen Nummer ausgetauscht.
Nummer: wird erlebt als Vertreter der Idee der »kleinen regionalen Markenkäufe« (G170). Ihm wird die Ansicht zugeschrieben, dass dieses Vorhaben mit Druck auf die beteiligten Lebensmittelfirmen kontrolliert werden muss. In diesem Sinne sieht er es als notwendig an, dass die geschäftsführenden Gesellschafter (und Familienmitglieder der Eigentümerfamilie) aus den Lebensmittelfirmen entfernt und ersetzt werden (G336). Sein Ziel war es die Kloster Feinkost »an die Wand« »zu fahren« und für »null« zu bekommen (G336).
Mike Jordan: von Außen gesehen, leidet er unter den rückläufigen Renditen aus dem Erwerb der Kloster Feinkost und seiner Unternehmensgruppe. Er wird als jemand angesehen, der mit Druck auf seine Beteiligungen reagiert und nach Mitarbeitern sucht, die diesen Druck emotional und formal weitergeben.
Helena Jordan: Helena Jordan nimmt nach dem Tod ihres Mannes (Mike Jordan) einen Personalwechsel vor. Ihr wird zugeschrieben, dass sie den Gegner der Idee (»Narbe«) wieder in dem Unternehmen einstellt und zusammen mit ihm die Trennung vom Kloster-Konzern aushandelt.

Tabelle: Personifizierungen des Konflikts.¹⁷⁶

Aus der Position von Kloster betrachtet waren die beteiligten Personen »weit weg vom Markt« (L154). Sie waren nicht an der (Markt-) Situation orientiert, sondern orientierten sich an ihrem Machterhalt und Gewinn. Die Personen wurden als »renditegetrieben« beschrieben (L134) und wollten sich in das »operative« Geschäft der Lebensmittelfirma nicht hineinversetzen oder es verstehen. Für die Belegschaft des Kloster-Konzerns war es nicht nachvollziehbar,

¹⁷⁶ Die Personifizierungen stellen soziale Konstruktionen dar, die als Struktur des sozialen Systems fungieren und an denen sich das soziale System orientiert. Sie erhalten im Konfliktverlauf eine Eigendynamik, die sich von dem Selbstbild der Beteiligten entfernt und nicht entspricht.

dass sie »nur eine bestimmte Zahl sehen« wollten (L156) und nicht an den konkreten Zusammenhängen interessiert waren. Insofern verstanden sie den Gewinneinbruch und die Krise der Kloster Feinkost nicht. Sie nahmen an, dass der Gewinneinbruch selbstverschuldet war. Die Thematisierung dieses Attributionskonflikts führte zu **scheinbar sachlichen Kontroversen** über die Strategien (z. B. über Handelsmarken und der Verpackung) – und täuschten über die persönliche Betroffenheit hinweg. Es wurde versucht, diese inhaltliche Kontroversen zu thematisieren und eine sachliche Diskussion zu führen. Diese Kontroversen konnten jedoch nicht sachlich diskutiert werden, da eine gemeinsame Attributions- und Zurechnungsgrundlage fehlte und kein Konsens darüber bestand, ob der Umsatzeinbruch dem ›Versagen‹ der Unternehmensführung oder den äußeren Umständen zugeschrieben werden soll. Dieser Dissens wurde vermieden und in eine Sachdiskussion verschoben, um die Beziehung nicht infrage zu stellen. Je ›emotionaler‹ die Diskussion, umso mehr wurde eine übertriebene Versachlichung forciert, an Vernunft appelliert und deren emotionale Komponente aktiv negiert.

Während die DLH distanziert, über Zahlen gefiltert, und renditegetrieben agierte, wurde Dr. König im Gegensatz dazu als Person eine emotionale Verbundenheit zur Lebensmittelfirma und ein unmittelbarer Zugang zum Geschäft zugeschrieben. Es wurde davon ausgegangen, dass er die Kloster Feinkost nicht verkaufen bzw. abgeben **konnte** und dass er die Disposition zum Umsetzen (Handeln) der Entscheidung zum Komplettverkauf nicht besaß. Stellvertretend für ihn wird in einem Interview formuliert: »Ich kann das nicht machen, ich kann hier nicht das Familienerbe [...] dahingeben« (L162).

Im Gegensatz dazu wurde im Kloster-Konzern das Verhalten der DLH mit der Unterscheidung von Unkenntnis und »Bösgläubigkeit« reflektiert (G220). Das Verhalten ließ im Verlauf des Prozesses nur noch diese beiden Positionen zu und wurde innerhalb dieses Schemas reflektiert.

Diese Oszillation zwischen nicht ›einsehen‹ können (Unkenntnis) und nicht wollen (Bösartigkeit) brachte die Nichtnachvollziehbarkeit des Verhaltens der DLH zum Ausdruck und begründet implizit, wie eine direkte Thematisierung entmutigt wurde. Das Verhalten der DLH, deren Versuche, die Kontrolle zu behalten (Druck auszuüben), und deren Rechtfertigung blieb aus der Sicht des Kloster-Konzerns rätselhaft (G224), da es – aus ihrer Sicht – sich selbst schadete. So wurde die Einführung der »Balanced Scorecard« von der Belegschaft eher als Zusatzbelastung und weniger als Hilfe oder als wichtiger Beitrag zur rationalen Unternehmensführung angesehen (B127). Sie stellte im Verlauf einen Beweis der Irrationalität dar, da sie als Kontrolle und nicht als »Controlling« bzw. als eine Hilfe angesehen wurde (B127). Es ging aus Sicht der Kloster Feinkost bei dem Einsatz von Kontrollinstrumenten weniger um Rückmeldung, Verbesserung und Korrektur als um das Finden von Fehlern und das Bestrafen.

7.3.3 Rendite und Weiterentwicklung

Während der Kloster-Konzern eher an der Weiterentwicklung der Kloster Feinkost und am Ausbau der Zusammenarbeit interessiert war, wurde der DLH ein Interesse an der Rendite ihrer Akquisition und der Amortisierung der Investition zugeschrieben. Nach Ansicht des Kloster-Konzerns war eine Rendite jedoch nur durch weitere Investitionen in die Weiterentwicklung der Lebensmittelfirma und ihrer Marken und Produkte möglich. Dazu war die DLH jedoch aus der Perspektive von Kloster nicht bereit, da dies die Rendite schmälert und sie nicht überzeugt davon war, dass die vorgeschlagenen Maßnahmen zu einer Verbesserung der Rendite führen würden. Vielmehr drängten die verantwortlichen Personen auf eine Umstrukturierung der Kloster Feinkost bezüglich der Handelsmarken. Außerdem kritisierte die DLH den Verkauf von Kloster-Produkten an die französische Lebensmittelfirma.¹⁷⁷

Der Vorwurf (eine falsche Strategie zu verfolgen) mischt sich mit der Vermutung, dass die DLH ihre Macht erweitern und Vorteile für die eigenen Projekte erreichen wollte und die Vorrangstellung der Kloster Feinkost unterminieren wollte. Die Versuche der Erhaltung der Kloster Feinkost und die Sicherung des Überlebens wurden als Angriffe auf die DLH angesehen.

Die unterschiedliche Auffassung bezüglich der Investitionen und der Rendite wird der Marktorientierung und der Finanzorientierung als unterschiedliche Rechtfertigungskontexte zugerechnet. Die Belegschaft der Kloster Feinkost erwartete, dass die DLH mehr finanzorientiert handelt, entscheidet und kommuniziert (O46) und dies im Gegensatz zur Marktorientierung des Kloster-Konzerns steht. Die Entscheidungen mussten innerhalb der DLH finanziell anhand der Bestätigung der Gewinnziele gerechtfertigt werden (O124). Während die DLH die Richtigkeit ihrer Entscheidungen anhand der »Performance im Börsenkurs« (O124) rechtfertigen musste, war im Kloster-Konzern die Richtigkeit einer Entscheidung an die »familiäre Geschichte« gebunden (O124). Die gleiche Handlung konnte jeweils konsistent aus einem anderen Wertesystem betrachtet werden.

Der Erfolg wurde aus Sicht des Kloster-Konzerns beim Kooperationspartner (DLH) eher im Hinblick auf Rendite als auf Wachstum definiert (H84) (H108). Der Kloster-Konzern definierte Erfolg mit dem Erhalt und dem Wachstum der Lebensmittelfirma.

Die fehlende Bereitschaft der DLH, in die Kloster Feinkost zu investieren, drückte die Ansicht aus, dass im Unternehmen keine Potenziale für steigende Renditen gesehen werden. Diese Erwartung ist aus Sicht des Kloster-Konzerns

177 Hier sah sich der Kloster-Konzern mit dem Vorwurf konfrontiert, Gewinne an der DLH vorbei zu erwirtschaften.

falsch, da ohne Investitionen in die Lebensmittelfirma kein Wachstum und keine Rendite zu erwarten sind, andererseits darf die Rendite nicht die Zurückhaltung der Unterstützung des Joint Venture Partner rechtfertigen. Aus der Perspektive des Kloster-Konzerns bestätigt die DLH durch ihr eigenes Handeln ihre eigenen Prämissen und erfüllt sich ihre eigenen Prophezeiungen, indem sie die Investitionen zurückfährt und dadurch den Eindruck entstehen lässt, dass ein Erfolg der Kloster Feinkost nicht zu erwarten ist. Die DLH kann aus der Perspektive der Kloster Feinkost jedoch die enttäuschende Rendite nicht allein auf Unvermögen oder Fehlentscheidungen reduzieren, denn aus der Perspektive des Kloster-Konzerns ist die Ablehnung von Investitionen dafür verantwortlich, dass die Rendite- und Ertragsersparungen nicht erfüllt wurden.

7.3.4 Ernüchterung: Einkaufskonditionen und Vereinfachung

Die Erwartung, dass der Zusammenschluss zu besseren Einkaufskonditionen und Synergien in diesem Bereich führen würde, bestätigte sich nicht, da der Kloster-Konzern teilweise zu besseren Konditionen einkaufte als die DLH (N96). Ernüchtert wurde auch die Erwartung, dass das Joint Venture zu einer Vereinfachung der Prozesse und Strukturen des Kloster-Konzerns und seiner Obergesellschaft führen würde. Die Belegschaft des Kloster-Konzerns und der Lebensmittelfirma erlebte stattdessen, dass Entscheidungen im Großkonzern als kompliziert und aktiv »verkompliziert« (M54) (M56), da viele Entscheidungshierarchien zwischen dem Vorhaben, dessen Diskussion, der Entscheidung und der Umsetzung standen. Außerdem wurde aus der Sicht der Kloster Feinkost die innere Motivation hinter den Entscheidungen der DLH nicht – *explizit* – mitkommuniziert (und erklärt) und die Betroffenen in die Entscheidung – und deren Gründe – nicht einbezogen.

Unternehmensführung und Entscheidungsfindung wurden als Verkomplizierung erlebt, da vonseiten der Kloster Feinkost im »Shareholder Committee« laufend berichtet und gerechtfertigt werden musste und bei jeder Entscheidung weitere Entscheider Einfluss auf die zu treffende Entscheidung nehmen wollten (M56). Diese Form der Entscheidungsfindung und -kommunikation stand im Gegensatz zu Kloster, in der – *komplexitätsreduzierend* – auf Vertrauen gesetzt wurde.

7.3.5 Übernahme der Interpretation (schuldig sein)

Die Kommunikation mit der DLH wurde von der Belegschaft der Kloster Feinkost zunehmend als Belastung erfahren (J134). Die Briefe und E-Mails der DLH

hinterließen bei der Belegschaft das Gefühl der Schuld (J138), »schuldig zu sein« und »irgendetwas falsch zu machen« (J138). Die Angestellten vermuteten eine berechnete Anschuldigung, verstanden jedoch nicht deren Grund. Das Fehlverhalten als Basis der Anschuldigung war den Betroffenen nicht klar. Sie fühlten sich persönlich schuldig, ohne zu wissen, was der Fehler (die Schuld) gewesen sein könnte (J138). Das Empfinden von Schuldgefühlen war den Betroffenen nicht rational erklärbar (J138). Es fällt ihnen schwer zu erklären, warum sie sich für die Forderungen verantwortlich fühlen und die Schuldgefühle gleichzeitig als »Blödsinn« bewerteten (J138). Der Druck und die damit verbundenen Schuldgefühle belasteten die Belegschaft im privaten Bereich und wurden auch körperlich (»Herzschlag« J138) spürbar.

Das Nichtnachvollziehenkönnen und das Nichtverstehen¹⁷⁸ führten dazu, dass sich die Belegschaft ohnmächtig fühlte und der gesamte Schriftverkehr der DLH an die »Rechtsabteilung« der Kloster Feinkost geleitet wurde (J408). Dieses Weiterleiten wird zu einem morgendlichen Ritual des Umgangs mit der Belastung und als Schutzmechanismus beschrieben, um Themen auszublenden und abzuwehren (J).

Dieses Verhalten der DLH (die Verschriftlichung und die Abwehr von Nachfragen) wurde als Aufbau von »Druck« (K) gedeutet. Das Verhalten wurde damit von den Intentionen her verstanden und nicht inhaltlich angeschlossen. Für diesen **Druck** wurde innerhalb des Kloster-Konzerns hauptsächlich Mike Jordan verantwortlich gemacht (K120). Es wurde damit gerechnet, dass er den Kauf als eine »Fehlinvestition« (K120) betrachtet. Diese Betrachtungsweise war als verändertes »Klima« in den »Shareholder Committee«-Sitzungen spürbar.

Die Haltung der DLH – *vorher als Professionalität angesehen* – empfindet die Geschäftsführung der Lebensmittelfirma nun als »schulmeisterlich« und »aggressiv« (K120). Sie erlebt die Reaktionen der DLH auf den Umsatzeinbruch als eine Suche nach Schuldigen innerhalb der Kloster Feinkost und weniger als eine gemeinsame Suche nach den verursachenden Bedingungen. Der Umsatzeinbruch wurde von der DLH mit den (Fehl-) Entscheidungen der Geschäftsführung der Kloster Feinkost erklärt. Die Kloster Feinkost übernahm diese Beschreibung (B) und stimmte dem Einsatz von Fremdmanagern in der Lebensmittelfirma zu. Die Suche nach Fehlentscheidungen, Verursachern und Verlusten sollte die Beendigung des Vertrags erwirken und nicht Lösungen hervorbringen. Der Ausstieg aus dem Vertrag sollte aus Sicht des Kloster-Konzerns entweder durch persönlichen Druck auf die Vertragspartner (die Unter-

178 Das Thematisieren von Nichtverstehen war innerhalb des Joint Ventures nicht möglich. Nach Beendigung des Joint Ventures und während der Aushandlung der Trennung war es wieder möglich »etwas nicht zu verstehen« (M232) – also Nichtverstehen zu thematisieren.

nehmerfamilie sollte die Lust am Unternehmen verlieren) oder durch die Suche nach rechtlichen Möglichkeiten erreicht werden.

7.3.6 Austausch der Geschäftsführung der Kloster Feinkost

Im Zuge der Umsatzeinbrüche der Kloster Feinkost kam es zu einem Wechsel in ihrer Geschäftsführung. Eingesetzt wurden Personen aus der DLH (»Luuk De Groot«) (A164). Der Geschäftsführung der DLH wurde dabei jedoch zugeschrieben, dass sie über das operative Geschäft der Kloster Feinkost keine Kenntnisse hatte, sondern »juristische Spitzfindigkeiten« nutzte (A164), um der Lebensmittelfirma zu schaden. Die Manager der DLH waren mehr mit »Zahlen« und »Meetings« beschäftigt als beim Kunden vor Ort. Sie haben sich das operative Geschäft nicht angesehen (G272). Das Management pflegte aus Sicht des Kloster-Konzerns eine Unternehmensführung wie von einem »Feldherrenhügel« aus (G280) und mit Blick auf die Zahlen. Vom Kloster-Konzern wurde erwartet, dass dieses Management es nicht besser machen kann (C).

7.3.7 Nicht helfen, sondern beschuldigen

Nach der Veräußerung der Anteilsrechte erlitt die Lebensmittelfirma durch die Verschärfung des Verpackungsgesetzes einen Umsatzeinbruch von »40 %« (I). Die Auswirkungen der »Zwangsabgabe« (L96) enttäuschten die Gewinnerwartungen der DLH und wurden als Strategiefehler der Kloster Feinkost (und des Kloster-Konzerns) angesehen. In dieser Situation, in der es zu starken Umsatzeinbußen der Kloster Feinkost kam und die Gewinnerwartungen der DLH enttäuscht wurden, war die DLH aus der Sicht des Kloster-Konzerns zu keiner Hilfe bereit. Das Ziel bestand aus Sicht des Kloster-Konzerns nicht darin, zu helfen oder zu kooperieren, sondern zu beschuldigen und den Druck auf die Lebensmittelfirma zu erhöhen, die Rendite zu steigern.

Im Gegensatz zur Reaktion der DLH wurden rückläufige Renditen der Kloster Feinkost innerhalb des Kloster-Konzerns, der Holding und der Obergesellschaft nicht als fehlende Bereitschaft (als ein Nichtwollen) der Belegschaft der Teilkonzerne, Gewinne zu erzielen, sondern als Gegebenheit des Marktes (F80) angesehen, die auch durch Druck auf die Belegschaft nicht verändert werden können. Wenn es zu Absatzrückgängen kam, dann wurde geprüft, ob die »Absatzpläne« und die »Ergebnispläne« (F89) angesichts der Situation auf dem Markt realistisch formuliert wurden. Eine Zurechnung auf eine fehlende Bereitschaft der Belegschaft wäre nicht erfolgt.

7.3.8 Folgenlosigkeit der Erwartungsbrüche

Die Folgenlosigkeit der nicht gelebten Ziele (M) war – neben der Enttäuschung der Ziele selbst – eine Enttäuschung für den Kloster-Konzern. Die DLH hat sich aus Sicht der Kloster Feinkost zur Durchsetzung ihrer mitgeteilten (durch Nord) Ziele nicht eingesetzt und die Kooperation innerhalb ihres Unternehmens weder erzwungen oder dazu Anreize geschaffen. Nicht nur die Enttäuschung der Erwartung, sondern auch die fehlende Enttäuschungsreaktion selbst stellte eine Enttäuschung dar.

Die Enttäuschung ging aus Sicht des Kloster-Konzerns größtenteils von der Jordan Unternehmensgruppe aus. Für Kloster war es enttäuschend, dass Kasteel Voedingsmiddel in diesem Konflikt keine Rolle gespielt und »tatenlos« zugesehen hat (G12). Es entstand der Eindruck, dass Kasteel Voedingsmiddel das Verhalten von Jordan nicht sanktioniert, in den Konflikt nicht eingreift und nicht hilft. Die Nichtahndung (Nichtsanktionierung) der Verstöße gegen die impliziten Regeln der Gemeinschaft war hier aus der Sicht des Kloster-Konzerns eine Enttäuschung. Im Kloster-Konzern entstand der Eindruck, dass die Geschäftsführung von Kasteel Voedingsmiddel die »Beteiligungen in Deutschland schleifen« lässt (G16).

7.3.9 Kommunikationssperren

Die Mitteilung von Enttäuschungen war nicht möglich, da erwartet wurde, dass das Ansprechen von Enttäuschungen von der DLH als die Suche nach Schuldigen und nicht als ein Beitrag zur Klärung der Krise verstanden wird. Die Annahme, es ginge darum, einen Schuldigen zu finden, anderen die Schuld für Enttäuschungen zu geben oder die Schuld den Umständen zuzuschreiben, blockierte die Kommunikation über enttäuschte Erwartungen und die Klärung (M). Die Thematisierung von Rahmenbedingungen und schwierigen Situationen wurde eher verstanden als ein Ausdruck einer Entschuldigung, Begründung oder Rationalisierung. Es wurde davon ausgegangen, dass die Thematisierung einer Enttäuschung auf die Abwehr von Schuld (auf die Umstände) abzielte. Die Versachlichung stellt das subjektive Erleben des anderen infrage und bewirkte eine Abweichung (Verschiebung) von der Sache. Sachliche Argumente wurden nicht als solche verstanden und diskutiert, an sie wurde nicht sachlich, sondern emotional angeschlossen (N74). Sachliche Auseinandersetzungen scheiterten am »emotionalen Abdriften« beider Seiten (N74).

7.3.10 Schlichtheit und Reduktion auf Zahlen

Während es innerhalb des Kloster-Konzerns um das Entfachen von Euphorie für das Produkt ging, wurde die Orientierung der DLH an Gewinnen und an der Rendite aus der Perspektive der Kloster Feinkost als »schlicht« (M84) angesehen.¹⁷⁹ Die Orientierung des Kloster-Konzerns wurde im Gegensatz dazu als innovativ, jung, modern und interessant beschrieben (M84). Die DLH drückte aus dieser Perspektive das Lebensmittelgeschäft ausschließlich in Zahlen aus und interessierte sich nicht dafür, dass Lebensmittel auch »emotionale Produkte« darstellen, die nur bedingt über Zahlen erfassbar und verstehbar ist (J198). Diese Reduktion des »emotionalen Produkts« auf Zahlen erklärt für die Kloster Feinkost die Schwierigkeiten im Umgang miteinander (J212). Dies machte sich für die Belegschaft der Kloster Feinkost bei den Treffen des Shareholder Committees bemerkbar. Das Interesse lag nicht auf dem Unternehmen, sondern auf der Frage, »Was kann ich mir hier über den Beamer auf der Leinwand anschauen?« (J220). Durch das Unternehmen ist von der DLH keiner »gelaufen« (J218).

7.3.11 Unterschiede zwischen Jordan und Kasteel Voedingsmiddel

Die DLH wird von zwei Gesellschaftern gehalten, vom Kloster-Konzerns aus unterschiedlich beschrieben werden: der Süddeutschen Lebensmittel Holding AG, die wiederum der Jordan Unternehmensgruppe angehört, und dem Kasteel Voedingsmiddel-Konzern.

Verlegung des Kasteel Voedingsmiddel-Hauptsitzes für »Zentral- und Osteuropa« nach Deutschland.
Gleiche Gründe für die Kaufentscheidung wie Kasteel Voedingsmiddel.

Tabelle: Motivzuschreibung – Jordan/Nord.

Vom Kasteel Voedingsmiddel-Konzern erwartete der Kloster eine Wachstumsorientierung: »Rendite, Wachstum, Börsenkurs« (H92). Die Jordan Unternehmensgruppe verkörperte aus der Sicht des Kloster-Konzerns die Lebensleistung des Vaters von Mike Jordan: »Eberhard Jordan« (H98).

¹⁷⁹ Synonym zum Begriff des Schlichten können die Begriffe des Gewöhnlichen und Gemeinen ansehen werden. Antonyme wären das Ästhetische, Kultivierte, Kunstvolle, Verfeinerte, Edle, Wohlproportionierte (Neuberger, 1993) und Interessante (Plumpe, 1993).

Suche nach einem starken Partner (kein Kauf »bankrotter Marken« L22).
Interesse an der Lebensmittelfirma, deren Produkte und Marken.
Vertriebswege für die eigene Lebensmittelmarke.
Kleine Lebensmittelfirmen ohne »festgefahrene Konzernstrukturen«. (M14)
Praktische Expertise »Know-how« und emotionale Bindung (Familien- und Eigentümerstrukturen bewahren).

Tabelle: Motivzuschreibung Kasteel Voedingsmiddel.

Bei der Jordan Unternehmensgruppe bestand aus Sicht des Kloster-Konzerns der Anspruch, dass die eigene Marke »Friedrichs Delikatessen« durch Kasteel Voedingsmiddel weltweit vermarktet wird (H104). »Friedrichs Delikatessen« ist gleichzeitig eine Marke der Süddeutschen Lebensmittel Holding (SLH), die wiederum an der DLH mehrheitlich beteiligt war. Dieses Beteiligungsverhältnis ließ bei Kloster den Schluss zu, dass »Friedrichs Delikatessen« in diesem Zusammenhang eine bevorzugte Position einnimmt.

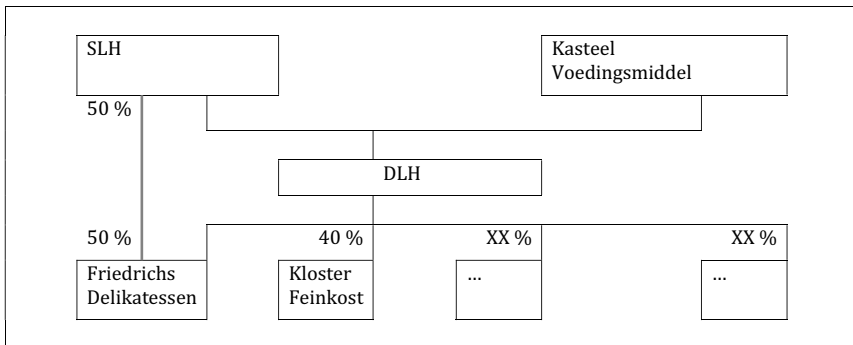


Abbildung: Beteiligungsverhältnisse innerhalb der Gesellschaftsstruktur der DLH.

Bezüglich der Renditeerwartung unterschieden sich die Gesellschafter der DLH: Die Süddeutsche Lebensmittel Holding AG war von der Rendite stärker abhängig als Kasteel Voedingsmiddel, da die anderen Beteiligungen der Jordan Unternehmensgruppe den eingetretenen Verlust nicht ausgleichen konnten.

7.3.12 Kritisierte Strategien: Handelsmarken und Trendwaren

Das Geschäftsmodell von Kloster, Handelsmarken zu produzieren und damit »Preisführer« (statt »Markenführer«) zu werden (C), wurde *aus der Sicht des Kloster-Konzerns* von der DLH als eine Bedrohung ihres Absatzes angesehen. Sie

konkurrierten nicht auf der Ebene der Marken, sondern der Preise (Produktionskosten). Die Kloster Feinkost erwartete, dass die DLH an der Beendigung des »Handelsmarkengeschäfts« (K50) der Kloster Feinkost interessiert ist, da dies der DLH »Kapazitäten« wegnimmt (K50).

In den anderen Lebensmittelfirmen des Verbundes der DLH und auch innerhalb der DLH herrschte aus der Sicht des Kloster-Konzerns Skepsis gegenüber »Trendwaren«. Von den Chefs der DLH wurde erwartet, der Ansicht zu sein, dass dieses Konzept auf dem Lebensmittelmarkt nicht »funktionieren kann« (C26) und Trendwaren eine kurzfristige **Modeerscheinung** (C26) ohne Zukunft seien. Außerdem wurden diese Trendwaren offen abgelehnt, da sie den Absatz traditioneller Lebensmittel gefährdeten. Die DLH hatte aus dieser Sicht nicht nur eine negative Erwartung bezüglich des Absatzes (»nach der Mode wird der Absatz zurückgehen«), sondern lehnte Trendwaren auch generell ab, indem sie gegenüber dem Traditionellen abgewertet wurden.

7.3.13 Enttäuschungen: Controlling und Professionalisierung

Während des Joint Ventures war eine Professionalisierung des Kloster-Konzerns intern spürbar. Zum einen wurden die verschiedenen Beteiligungen der Kloster Holding und der Obergesellschaft mit Organigrammen dargestellt und durch eine verbesserte Dokumentation der jeweiligen Verträge, Beschlüsse und Satzungen professioneller verwaltet (A). Die Verwaltung erschien systematischer und die Tools und Techniken der Organisation wurden vereinfacht und verbessert. Innerhalb der DLH wurden Führungskräfte in der Jordan Akademie, die die Funktion der »Personalausbildung, Weiterentwicklung und Personalentwicklung (A140) übernahm, weitergebildet werden.

Die Änderungen wurden vom Controlling der Kloster Holding als Professionalisierung positiv bewertet (D190). Doch waren die »gewerblichen Mitarbeiter« (D 190) die »ständigen Rückfragen« aus dem (Verbunds-) Controlling nicht »gewohnt« (D202). Und auch in der Beziehung zwischen der Kloster Holding und der Lebensmittelfirma waren diese Rückfragen nicht üblich. Die Belegschaft der Kloster Feinkost sah die Anfragen der DLH zu Beginn als berechtigt an (D204) (D214). Im weiteren Verlauf wurden diese Fragen und Rückfragen als jedoch als überzogen angesehen. Die Belegschaft der Kloster-Feinkost erklärte sich die ständigen Rückfragen über die Enttäuschung der Ertragserwartungen (D264) und nicht über das Informationsrecht der Gesellschafter. Die Rückfragen wurden nicht sachlich betrachtet und beantwortet, sondern als Ausdruck der Enttäuschung gesehen. Es wurde vermutet, dass die DLH für den Umsatzrückgang **einen Fehler in der Lebensmittelfirma finden wollte**. Die DLH zeigte damit *aus der Sicht des Kloster-Konzerns* eine unangemessene Enttäuschungsreakti-

on,¹⁸⁰ da sie auf Unwillen oder auf Inkompetenz schloss und eine Wirtschaftsprüfung veranlasste, die den Betrieb »sechs oder acht Wochen [...] lahmgelegt hat« (D258). Diese Entscheidungen der DLH erschien der Kloster Feinkost nicht nachvollziehbar und irrational, da sie damit dem Kloster-Konzern und der DLH schadete. Die Nichtnachvollziehbarkeit wurde aus der Perspektive des Kloster-Konzerns durch den gestiegenen Verwaltungsaufwand und die Veränderungen in den Entscheidungsprozessen verstärkt (L152).

7.3.14 Konstruktionsfehler und unklare Verhältnisse

Die unterschiedlichen Beteiligungsverhältnisse und Größen der Lebensmittel-firmen führten aus der Perspektive der Kloster Feinkost zu unklaren Verhältnissen und überbordenden Komplexität in der DLH. Die Unklarheit bestand darin, wie eine Zusammenarbeit zwischen den »eigenen« und »halbeigenen« Lebensmittelfirmen (C22) aussehen und gelingen kann. Dabei erleichterte die regionale Trennung der Lebensmittelfirmen die Zusammenarbeit, da das jeweilige Ziel darin bestand, in der eigenen Region die erfolgreichste Lebensmittelfirma zu sein. Eine überregionale Zusammenarbeit wurde jedoch als unmöglich angesehen.

Die fehlende Kooperation wurde auf zwei Konstruktionsfehler zurückgeführt: (1) fehlende Direktiven (Regeln) zur Kooperation und Sanktionen bei Nichtkooperation und (2) fehlende Anreize, die anderen Marken und Produkte wie die eigenen zu vertreiben. Es fand kein überregionaler Austausch zwischen den Lebensmittelfirmen statt, da es keine klare »Direktive von der Zentrale« gab (N), die eine Zusammenarbeit hätte durchsetzen bzw. eine Nichtzusammenarbeit hätte sanktionieren können. Es gab keine normative Regelung, die Ablehnung einer Zusammenarbeit zu sanktionieren (N28). Enttäuschend war die fehlende Sanktionierung der Nichtkooperation vonseiten der DLH. Die Nichtsanktionierung zeigte, dass eine Kooperation nicht »wirklich gewollt« wurde.

Außerdem war eine Zusammenarbeit zwischen den Lebensmittelfirmen innerhalb des Verbunds der DLH nicht möglich, weil eine Struktur für die Beteiligung und die Verteilung des Gewinns (»Strukturbeteiligung« L138), der durch den Verkauf anderer Marken in der eigenen Region erzielt wurde, fehlte. Die ungeklärte Gewinnverteilung wurde als Konstruktionsfehler der DLH angesehen (L138). Die fehlenden finanziellen Anreize erschwerten aus dieser Perspektive eine Kooperation zwischen den Lebensmittelfirmen. Das Fehlen von »Gesellschafterstrukturen« und das Fehlen einer Regel für die »Verrechnung für

180 Diese Form der Enttäuschungsreaktion zeigte der Belegschaft des Kloster Konzerns das »wahre Gesicht« des anderen.

[...] den Profit« (L24) war verantwortlich, dass eine Kooperation und Zusammenarbeit zwischen den Lebensmittelfirmen nicht stattgefunden hat.

Gleichzeitig wird die Verrechnung als kooperations-schädlich angesehen, da sie das »Eigenleben« und die »Triebfeder« für »Markterfolge« der beteiligten Lebensmittelfirmen nimmt (L24). Das »Verrechnen« von Gewinnen wird für eine Kooperation als »schlimm« bewertet (L94) und als kooperations-schädlich angesehen, da monetäre Anreize geschaffen werden, die die Kooperation als Mittel zum Zweck der Gewinnmaximierung werden lassen. Dabei sollten die Motive für die Kooperation vielmehr in dem innersten Willen zur Kooperation selbst liegen. Eine Kooperation kann in diesem Sinne nicht durch finanzielle Anreize, Gewinnbeteiligungen oder Verträge (Regeln und Sanktionen) bewirkt oder erzwungen werden (L140), sondern muss »von selbst« um der Kooperation Willen erwiesen werden.

Neben der nicht erfolgten überregionalen Kooperation und dem Vertrieb von Produktionen empfand die Geschäftsführung des Kloster-Konzerns und der Kloster Feinkost die Nichteinbeziehung in Akquisitionsentscheidungen der DLH als Enttäuschung. Sie hatten erwartet, dass im Sinne der zuvor in Aussicht gestellten Kooperation mehr Mitsprache in den weiteren Entscheidungen und Strategien der DLH besteht. Erwartet wurde, dass über Entscheidungen im Vorfeld gesprochen wird und eine gemeinsame Strategie erarbeitet wird.

7.4 Enttäuschungsverarbeitung und Turning Point

Jeder Turning Point im Prozess impliziert eine Neuinterpretation der Verhaltensweise der DLH und des Kasteel Konzerns. Die Enttäuschungsverarbeitung führte zur Revision bzw. Neuorganisation des jeweiligen Weltbildes. Der Turning Point wird nicht als »großer Knall«, sondern als schleichender Verlust des Vertrauens in das Joint Venture als zwischenmenschliche Beziehung (M166) angesehen. Der Wendepunkt führte zu einer Neuinterpretation des Verhaltens der DLH. Zuvor war der Druck mit dem Gewinneinbruch der Kloster Feinkost erklärt worden. Nach dem Wendepunkt wurden die Maßnahmen vor dem Hintergrund der Motive zur Zerstörung der Kloster Feinkost gesehen. Sie zielten auf die Zerstörung der Konkurrenz.

Der Wendepunkt wird als eine Entdeckung der wahren Motive der DLH, wie eine **Epiphanie** der wahren innersten Intentionen, beschrieben. Diese als destruktiv verstandenen Motive, mit dem Ziel, die Kloster-Feinkost möglichst billig komplett zu erwerben, waren zuvor durch den Umsatzeinbruch **kaschiert** worden. Die destruktiven Maßnahmen wurden mit scheinbar sachlichen Argumenten verdeckt. Der Umsatzeinbruch ermöglichte es der DLH, das Gesamtkonzept der Kloster Feinkost infrage zu stellen und die Kloster Feinkost samt

bestehender Geschäftsführung unter Druck zu setzen. Der Umsatzeinbruch bot der DLH einen plausiblen Grund, harte Maßnahmen gegen die Kloster Feinkost einzuleiten. Die Epiphanie wurde mit emotionalen Äußerungen der Wut und des Ärgers begleitet. Die Bezeichnung des anderen als bössartig rechtfertigte auf der Seite des Kloster-Konzerns ›unkooperatives‹, unsolidarisches und ›bössartiges‹ Verhalten, ohne dabei das eigene Selbstbild (als »Kooperationspartner«) zu beschädigen oder zu hinterfragen.

Die Interpretation des Prüfungshandelns als Blockade und Zerstörung fungierte wiederum als Rechtfertigung für die Entscheidungen und Handlungen der Kloster Feinkost, die nicht im Sinne einer Kooperation standen. Dazu gehörte beispielsweise der Ausbau der französischen Lebensmittelfirma (G374). Auch die Beendigung des Joint Ventures kann in dieser Semantik als **Reaktion** auf die bössartigen Motive der DLH plausibilisiert werden.

Die Interpretation des Scheiterns ermöglichte es das eigene Verhalten als Reaktion zu interpretieren.	
Gegengutachten	Beauftragung einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, um die Wertermittlung der DLH zu bezweifeln. (K158)
Überlebensstrategie	Ausbau der französischen Lebensmittelfirma. (G374)
Klimawandel	Der Tod von Mike Jordan beendete die Versuche, dem Kloster Konzern zu schaden und entspannte die Situation. (J148) (K146) Nach dem Tod wurden die relevanten Stellen mit neun »Menschen« besetzt, mit denen ein Kompromiss – eine Entscheidung – möglich war. (K158) Nach dem Tod gab es ein »konstruktives Klima« und ein »Miteinanderklima« (K150). Die Rücknahme war ein »interessantes Projekt« (K150).
Rückhalt in der Familie	Die Drohkulisse ermöglichte es Zusammenhalt der Familie zu erleben (I) und ermöglichte mehrere Treffen zwischen dem Vater (Dr. König) und seinem Sohn (Friedrich König), um die Situation zu »diskutieren« und zu besprechen wie er »die Zukunft sehen würde« (C16II).
Gemeinschaftsgefühl	Ermöglichung des »Wir« (N126)(N146): Der Versuch der Trennung führte zum Zusammenhalt. (N80)
Nachfolge	Die Nachfolge wird auf das Interesse des Sohnes bezogen, in einer Situation der »operativen strukturellen Probleme« strategische Entscheidungen zu treffen. (C2II) Das Interesse des Nachfolgers bestand in den »Herausforderungen« und Gestaltungsmöglichkeiten. (I228) Die Entscheidung hat er »von alleine« getroffen. (I223) Ihm wird zugeschrieben überall einen Job bekommen zu können. (B245)
Beendigung der Beziehung	Die Beendigung der Beziehung konnte in zwei Formen erfolgen: zum einen die komplette Rücknahme oder die komplette Abgabe der Kloster Feinkost.
Gute Atmosphäre	Nach der Trennung beschreibt die Belegschaft des Kloster-Konzerns die Situation als »menschlich« (M236) und die Atmosphäre als unproblematisch (H226) und friedlich (O152).

Tabelle: Funktionen des Scheiterns.

Die Einführung von »Royalties« in der Geschäftsbeziehung zwischen der deutschen und der französischen Lebensmittelfirma hatte nach Ansicht der Kloster Feinkost den Zweck, die Abgabe der Produkte und Marken an die französische Lebensmittelfirma zu verteuern und der KFH zu schaden. Die Schädigungsintentionen (und -absichten) zeigten sich außerdem daran, dass die Reaktionen der DLH auf die Umsatzeinbrüche der Kloster Feinkost überzogen waren. Das Überziehen der Enttäuschungsreaktion wird von der Belegschaft des Kloster-Konzerns in drei Phasen differenziert: (1) Zunächst wurde der DLH vom Kloster-Konzern das Recht zugesprochen, als Gesellschafterin Einblick in die Kloster Feinkost zu bekommen. Dieses Verlangen nach Einsicht und Transparenz wurde in erster Linie als Professionalität und in zweiter Linie als Berechtigung, die sich durch den Erwerb von Anteilsrechten – *als wirtschaftlicher und juristischer Akt* – ergibt, verstanden. (2) Nach dem Umsatzeinbruch sah die Kloster Feinkost die Prüfungen als Ausdruck des Misstrauens in die Entscheidungen der Kloster Feinkost an. (3) Schließlich sah die Kloster Feinkost die Rückfragen der DLH nur noch unter dem Aspekt, dass sie Fehlentscheidungen, Unterlassungen und Verstöße (Pflichtverletzungen und Normverstöße) finden wollten (D288). Die eingesetzten Berater und Wirtschaftsprüfer wurden beauftragt, »etwas« zu finden, was sie im Vorfeld schon vermutet hatten. Dieser Strategie wurde das Motiv zugeschrieben, aus dem Vertrag »herauszukommen« (D324).

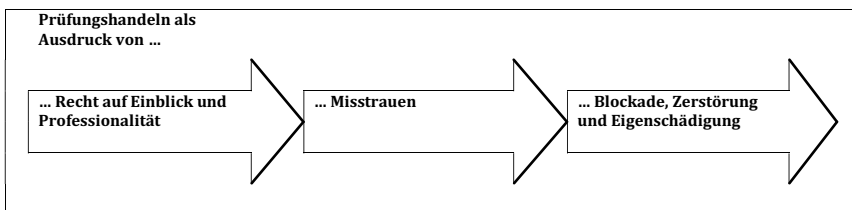


Abbildung: Unterschiedlicher Ausdruck der Prüfungshandlung.

Die Prüfung der Bilanz bzw. die Bewertung (der »Zahlen«) der Kloster Feinkost wurde zunächst als Ausdruck von Professionalität und als Ausübung von Rechten angesehen, die der DLH als Gesellschafterin zustanden. Die Prüfung wurde als Hilfe bzw. Unterstützung beschrieben, das Geschäft professionell zu führen.

Nach dem Umsatzeinbruch, der aus der Perspektive des Kloster-Konzerns auf die Verschärfung des Verpackungsgesetzes zurückgeführt wird, wurden die Prüfungen der DLH als Ausdruck von Misstrauen gewertet, da sie durchgeführt wurden, obwohl aus der Sicht der Kloster Feinkost ein externer Grund vorlag. Gleichzeitig wird deutlich, dass die implizite Deutung des Umsatzeinbruchs abgelehnt wurde. Der Kloster Feinkost wurde vorgeworfen, unwirtschaftlich zu

handeln. Die DLH sah den Umsatzeinbruch als eine Fehlentscheidung der Kloster Feinkost an, auf Handelsmarken zu setzen.

Der Prüfung durch die DLH und die resultierenden »Wertberichtigungen« und »Abschreibungen« (C26II) wurde schließlich das Ziel der Zerstörung der Kloster Feinkost zugeschrieben. Dies lag unter anderem daran, dass der Umfang der Prüfungen sich schrittweise erhöhte und im weiteren Verlauf die Einstellung der Produktion zum Zweck der Prüfung zur Folge hatte. Außerdem wurde die Neubewertung der Lebensmittelfirma als »Verlustmaximierung« erlebt, in der es darum ging, über das notwendige Maß hinaus die Verluste in die Höhe zu treiben und bewusst mögliche Spielräume nicht zugunsten der Kloster Feinkost, sondern gegen sie zu nutzen. Letztlich wurde die Blockade nicht nur als kooperationsfeindlich und zerstörerisch, sondern auch als Eigenschädigung beobachtbar. Die DLH blockierte nicht nur den Kooperationspartner, sondern schadete auch sich selbst.¹⁸¹

In dieser Situation wurden aus Sicht der Kloster Feinkost im Shareholder Committee keine Entscheidungen mehr getroffen (M196). Existenzielle Entscheidungen – im »technischen Bereich« in Bezug auf »bauliche Veränderungen« oder den Erwerb von »Maschinen« (K122) – wurden auf die »lange Bank« geschoben (K122). Auf lange Sicht wäre die Kloster Feinkost dadurch geschädigt, »Investitionen in die Marke kaputt gemacht« (M196), worden. Die Nichtentscheidung drückte aus, dass sie sich selbst nicht durchschaut und sich selbst dessen nicht bewusst ist. Sie erscheint durch die eigenen Gefühle fremdbestimmt.

7.4.1 Protokollierung

Aus der Sicht des Kloster-Konzerns wurde die Protokollierung der Shareholder-Committee-Sitzungen bedeutsam, um zeigen zu können, dass der Kooperationspartner systematisch zum Schaden der Kloster Feinkost Entscheidungen verschiebt und nicht trifft. Über Sitzungsprotokolle und den Schriftverkehr wurde versucht, dem Kooperationspartner die Blockade und Nichtentscheidung als Entscheidung zum Nachteil der Kloster Feinkost nachzuweisen. Diese sollten über ein Protokoll aufgedeckt und der Kooperationspartner an sein »Wort« erinnert werden. Aus der Sicht der Kloster Feinkost wurde die Protokollierung von der DLH eingesetzt, um »Pflichtverletzungen« (K168) nachzuweisen. Die Belegschaft der Kloster Feinkost rechnete damit, dass die DLH über Protokolle versucht, der Kloster Feinkost aus unbedachten Formulierungen einen »Strick«

181 Die Bilanz der Kloster Feinkost wurde angefochten, da die DLH vermutete, dass in der Bilanzierung der Kloster Feinkost falsche »Wertansätze« zugrunde gelegt wurden (K146).

zu drehen (K128). Dieser Verdacht führte wiederum zu einer immer weiteren Verschriftlichung der Kommunikation und juristischen Prüfung der Protokolle und (später) des gesamten Schriftverkehrs mit der DLH.

7.4.2 Wut und Enttäuschung

Die Belegschaft erlebte die Beteiligung der DLH an der Kloster Feinkost als Enttäuschung, ihre Erwartungen haben sich nach eigenen Angaben »nie« erfüllt (J192). Die Reaktion der DLH auf die Nichterfüllung der Belegschaftserwartungen wird als »wütend«, »aufbrausend« und »unfreundlich« beschrieben (J238). Der DLH wurde zugeschrieben, dass sie ihre Enttäuschung abreagiert und ohne Reflexion (der Folgen) ausagiert. Dabei zeigte sie ihre »wahren« Motive und innersten Einstellungen im Ausagieren der Wut.

In der Geschäftsführung des Kloster-Konzerns entstand der Eindruck, dass sie von der DLH mit falschen Versprechungen zum Verkauf der Anteilsrechte gebracht wurde (I147). Die Versprechungen lagen darin, eine Stärkung der Lebensmittelfirma zu erreichen, sie zu professionalisieren und die Geschäftsführung beizubehalten (»die alten Eigentümer mit im Boot zu lassen« (H30)). Diese Form der Überredung zum Verkauf sah die Geschäftsführung (I) auch bei anderen Lebensmittelfirmen innerhalb des DLH Verbundes.

Dr. König litt – *für andere sichtbar* – unter den Enttäuschungen, den Angriffen und Anschuldigungen der DLH (B181). Die Belegschaft sah, wie die Situation ihm »an die Nieren« geht (B181). Er sagte seine »Jahresendveranstaltung« mit der traditionellen Ansprache zur Lage des Unternehmens ab (B277). Die Belegschaft erklärte sich die Absage damit, dass sich Dr. König fragte, »wie er da irgendwen noch motivieren soll« (B277). Mit dieser rhetorischen Frage schreibt ihm die Belegschaft Zweifel, an dieser Lage etwas ändern zu können, und Verzweiflung zu (N).

Die Enttäuschung in der »Ertragserwartung«, die im Kloster-Konzern als eine Folge der »Zwangsabgabe« angesehen wurde, führte zur Abwertung des Gesamtunternehmens (»Beteiligungsbuchwerts« (K120)), da potenziell drohende Verluste als »Drohverlustrückstellung« (K) (G) in die Handelsbilanz aufgenommen werden müssen. Die Abwertung der Kloster Feinkost wurde von der Belegschaft als »Verlustmaximierung« (K158) erlebt. Die angesetzte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft war darauf aus, einen »maximalen Verlust« in der Kloster Feinkost nachzuweisen (K158). Als Antwort darauf beauftragte der Kloster-Konzern eine Bewertung durch eine andere Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Die DLH erweckte im Kloster-Konzern den Eindruck, dass sie die Lebensmittelfirma »extra schlechter dastehen lassen« will (B137): Die Gespräche und

Anfragen der DLH wurden als Versuche erlebt, der Lebensmittelfirma »Steine in den Weg« zu legen (B137). Es entstand der Eindruck, die Lebensmittelfirma »kaputt oder schlecht zu machen« (B 137), um den festgelegten Preis für die Übernahme der vereinbarten 20 % nach acht Jahren nicht zu zahlen.

Die Familie sollte unter dem großen Druck die Lust verlieren, die Lebensmittelfirma in ihrem Besitz zu behalten, und davon absehen, mit juristischen Möglichkeiten eigene Ansprüche gegenüber der DLH geltend zu machen und durchzusetzen, die im Joint Venture Vertrag festgelegt wurden. Die DLH verfolgte aus der Perspektive von Kloster die Intention, die vereinbarten Bedingungen im Vertrag ungültig werden zu lassen, damit die Put-Option nicht realisiert wird (A). Die DLH verfügte für dieses Ziel über »Scharfmacher« (A216) und versuchte, damit den Druck auf die Kloster Feinkost zu erhöhen. Intendiert wurde dabei, den Kloster Konzern davon abzuhalten, auf der Durchsetzung des Vertrags persönlich und juristisch zu bestehen.

Die DLH wollte die Kloster Feinkost nicht mehr – wie vereinbart – erwerben (I177). Sie verfolgte daher die Strategie, den Vertrag zu »kippen« (I177) und den festgelegten Kauf von weiteren Anteilsrechten durch juristische Streitigkeiten zu verhindern oder die gesamte Lebensmittelfirma für »Billiggeld« (I189) zu bekommen (dieser Umstand wurde in der massenmedialen Berichterstattung aufgegriffen und spekulativ berichtet), da der Marktwert der Kloster Feinkost mit »nahezu null« (G322) beziffert wurde.

In der Bilanzierung und Buchführung waren aus der Sicht des Kloster-Konzerns verschiedene Spielräume möglich, die jedoch nicht genutzt wurden und deren Nutzung verhindert wurde; die Bilanzierung erfolgte so gesehen nicht mehr wohlwollend, sondern bewusst schädigend. Auch in den Augen der Belegschaft der Kloster Feinkost wurden in der DLH bewusst Entscheidungen zum Nachteil der Kloster Feinkost getroffen (G118). Dies wurde gerade im geringen oder nicht vorhandenen Vorteil für die DLH deutlich. Es ging also nicht darum, eigennütziges Verhalten abzuwerten; eine eigennützige Entscheidung nur zuungunsten der Kloster Feinkost wäre für die Kloster Feinkost durchaus nachvollziehbar und tolerierbar gewesen.

Das Angebot der DLH, die Kloster Feinkost bzw. die restlichen Anteile für einen Euro zu übernehmen,¹⁸² führte im Kloster-Konzern zur Bestätigung der Annahme, dass die DLH keine Kooperation und Zusammenarbeit anstrebt. Erwartet wurde stattdessen die Zerstörung der Kloster Feinkost oder die komplette Übernahme der Kloster-Feinkost.

Die Beziehung zwischen der Kloster Feinkost und der DLH wechselte von einem **kaufmännischen Verhältnis** zu einem **juristischen Verhältnis**. Diesen Wechsel erklärte sich die Belegschaft des Kloster-Konzerns durch die Intention

182 Dies wird in den Interviews als ein »kommunikativer Fehler« (C98) bezeichnet.

der DLH, die Kloster Feinkost »systematisch lahmzulegen« (A164). Durch diesen Wechsel konnte miteinander nicht mehr unternehmerisch agiert werden. Die juristische Orientierung verdrängte die unternehmerische. Die juristische Haltung der DLH »blockierte« unternehmerische Handlungen und die Möglichkeit der Kloster Feinkost, ihre »Zugpferde« (A226) einzusetzen.¹⁸³ Die Nichtausnutzung dieser unternehmerischen Potenziale führte aus Sicht des Kloster-Konzerns zu weiteren Verlusten. Ein anderer Sinn als die Zerstörung der Kloster Feinkost konnte aus dem vorliegenden Verhalten nicht nachvollzogen werden. Das Blockieren von Entscheidungen der Kloster Feinkost führten zu einem Umsatzrückgang, der auch zulasten der DLH ging. Aus Sicht des Kloster-Konzerns konnte dies schwerlich rational in die Strategie der **Gewinnmaximierung** integriert werden und widersprach ihr. Dies untermauerte die Vermutung, dass es nur um die Zerstörung der Kloster Feinkost und um ein »Kräftemessen« (M214) ging. Die Orientierung an der Zerstörung der Kloster Feinkost bewertete die Belegschaft als **irrational**, da alle Beteiligten in diesem Prozess verlören und kein Gewinner hervorginge. Es ging also nicht nur darum, »die Firma kaputt zu machen« und diese dann für wenig Geld oder »umsonst« zu übernehmen (I125),¹⁸⁴ sondern auch darum, dass sich Jordan das »Scheitern« seiner Erwartungen bezüglich der Entwicklungen der Kloster Feinkost nicht eingestehen konnte (M210). Er wurde in diesem Sinne als »Dickkopf« (A) beschrieben.

7.4.3 Der Tod des geschäftsführenden Gesellschafters

Der Tod von Mike Jordan beendete aus der Perspektive der Kloster Feinkost die Versuche der DLH, der Kloster Feinkost zu schaden. Mike Jordan starb in einer Situation, in der die Diskussionen heftiger wurden (K146). Sein Tod zog personelle Änderungen in der DLH nach sich und führte damit zu einer Einigung über die Form der Trennung. Die Möglichkeit der Trennung wurde den »Menschen« und »Personen« zugeschrieben, die nicht gegen Kloster eingestellt und in der Lage waren, einen Kompromiss zu erzielen (K158). Es wird eine Veränderung zu einem »konstruktiven Klima« und einem »Miteinanderklima« (K150) gesehen. Die Rücknahme selbst wurde als »interessantes Projekt« angesehen, das der Kloster-Konzern bewältigen wollte (K150).¹⁸⁵

183 »Die blockieren uns nur noch.« (B179)

184 Die Entscheidung zur Beendigung erschien damit als folgerichtig und »konsequent« (M208).

185 Die Belegschaft konstatiert, dass der Druck der DLH mit dem Tod von Mike Jordan endete (J148).

7.4.4 Emotionaler Rückhalt

Die Entscheidung zur Trennung und damit die Rücknahme der Anteilsrechte wurden durch den emotionalen Rückhalt im Familienunternehmen ermöglicht (I).

Vor der Entscheidung zur Trennung vom Joint-Venture-Partner kam es zu diversen Treffen zwischen dem Vater (Dr. Dietrich König) und dem, nicht im Familienunternehmen mitarbeitenden Sohn (Friedrich König), in Wien (C98). In diesen Treffen wurde die Frage diskutiert, wie es mit der Kloster Feinkost und mit der DLH weitergehen kann. Die Gespräche drückten den Wunsch des Vaters aus, »einfach diskutieren« zu wollen (C16II) und zu wissen, wie der Sohn »die Zukunft sehen würde« (C6II). Die Treffen in Wien weckten das Interesse beim Sohn, im eigenen Familienunternehmen unternehmerisch tätig zu sein, als es zu »operativen strukturellen Problemen« in der Lebensmittelfirma kam (C2II) und strategische Entscheidungen getroffen werden mussten.

7.5 Die Trennung

Aus Sicht des Kloster-Konzerns kam nach dem Turning Point nur die Trennung von der DLH in Betracht. Die Weiterführung der Kloster Feinkost als Minderheitsbeteiligter (mit 40 %) kam für die Unternehmerfamilie nicht infrage. Zwei Formen der Trennung standen dabei zur Debatte: die **komplette Abgabe** der Lebensmittelfirma oder deren **komplette Rücknahme**. In beiden Fällen wäre die Beziehung zur DLH beendet worden. Die Entscheidung zur Trennung von der Kloster Feinkost wurde im Kloster Konzern jedoch nicht erst während der Beteiligung getroffen, sondern war bereits zum Zeitpunkt des Verkaufs der Anteile beschlossen, da in dem Vertrag festgelegt war, dass nach acht Jahren weitere 20 % an die DLH verkauft werden müssen, wenn dies mindestens eine Partei wünscht. Die Trennung von der Lebensmittelfirma konnte insofern als bereits beschlossen dargestellt werden.

Die Rücknahme der Lebensmittelfirma und die Beendigung der Kooperationsbeziehung wurden aus Sicht des Kloster-Konzerns ebenfalls nicht als Entscheidung erlebt und auch nicht als Konsequenz von Enttäuschungen gesehen. Es war vielmehr eine Reaktion auf den Versuch der DLH, die Vertragsbedingungen und -verpflichtungen nicht zu erfüllen (bzw. zu umgehen), nämlich die Lebensmittelfirma zu zerstören. Die Trennung wurde darauf zurückgeführt, dass die Beziehung zur DLH nicht funktionierte und die Fortführung einer Minderheitsbeteiligung aufgrund dieses Umstands nicht machbar ist. Die Trennung wurde vom Kloster-Konzern nicht entschieden, sondern erlitten.

Der Prozess der Trennung wurde aus Sicht der Belegschaft des Kloster-

Konzerns (im Vergleich zum Prozess des Joint Venture) als entspannt wahrgenommen und erlebt, dass das Arbeiten und auch eine Zusammenarbeit mit der DLH wieder möglich waren. Die Situation zwischen der DLH und dem Kloster-Konzern war nach der Entscheidung zur Trennung »menschlich« (M236). Aus Sicht der Personen, die mit der Umsetzung der Trennung beschäftigt waren, konnten wieder Fehler gemacht und Verständnisfragen gestellt werden. Zuvor waren Fragen ein Zeichen für Misstrauen und wurden als Angriff angesehen (M236). Nichtverstehen war nicht »menschlich«, sondern wurde misstrauisch betrachtet und strategisch verstanden. Die Verständigung über die Bilanz, die zuvor ein Streitpunkt gewesen war, war im Prozess der Trennung wieder möglich. Die Arbeitsatmosphäre verbesserte sich, nachdem die Entscheidung zur Trennung gefallen war. Die Trennung selbst wird als unproblematisch (H226) und friedlich (O152) und »emotionslos« (M235) beschrieben. Die Verhandlung der Trennung war dadurch gekennzeichnet, »gemeinsam« (M) jegliche Rechtsansprüche, die sich aus der Zeit der Unternehmensbeteiligung ergeben, auszuschließen. Gleichzeitig ging es darum, Geschäftsbeziehungen nach der Trennung möglich zu machen. Das Verhältnis zur DLH und zu Kasteel Voedingsmiddel wird nach der Trennung als freundschaftlich bezeichnet (G402).

Gefühle	Nach der Trennung bestand das Gefühl der »Euphorie« (C38II).
Motivation	Die »relativ hohen Verluste« demotivierten nicht (wie befürchtet) die Belegschaft. (K160) Die Belegschaft akzeptierte einen »Härtetarifvertrag« (K160).
Wir-Gefühl	Nach der Rücknahme bestand innerhalb des Kloster-Konzerns (kommunikativer) Konsens darüber, dass sie wieder ein Familienunternehmen sind.
Nicht können	Der Kloster Konzern erlebt sich selbst als unfähig, mit einem Konzern zu arbeiten (L220).
Nicht verstehen	Der Kloster Konzern reflektiert nach der Trennung, dass die Motivation des anderen nie verstanden wurde. Auch die Beweggründe der Banken wurden nicht verstanden (N).
Gutes Verhältnis	Der Kloster Konzern beschreibt sein Verhältnis zur DLH nach der Trennung als freundschaftlich und gut. (G402)
Nicht verteufern	Nach der Trennung appellierte der Kloster Konzern, der DLH keine bösen Absichten zu unterstellen <i>und impliziert damit die Annahme, dass böse Absichten unterstellt werden</i> . Die »emotionale Aufgeladenheit«, die »Sagen«, »Geschichten« und »Mythen« sollte nun enden. (C) Die DLH habe »Professionalisierung«, »Bereinigung« und eine »Strukturverbesserung« der Kloster Feinkost und des Konzerns vorangetrieben. (C24) Die DLH habe in die Marke »Trendsnaek« investiert. (C26II) Die »Wertberichtigungen« und »Abschreibungen« waren notwendig. (C26II) Der Kloster Konzern wurde durch das Joint Venture »bereinigt« und von seinen »Altlasten« »befreit« (A226)
Keine Gegner	Der Belegschaft, die den Kloster Konzern nach der Trennung verlassen hat, wurden sachliche Gründe zugeschrieben. (I207)

Tabelle: Funktionen der Trennung.

7.6 Nach der Trennung – Emotionen und Erklärungsversuche

Mit der Trennung von der DLH stellte sich im Unternehmen ein Gefühl der »Euphorie« ein, das ambivalent beschrieben wurde: »Es ist nicht alles toll [...] es fühlt sich wieder ganz anders an« (C38II). Diese »Euphorie« hat die Durchführung der Rücknahme ermöglicht (C38). Das Arbeiten im Familienunternehmen hat wieder Spaß gemacht. Mit der Trennung war die Orientierung an dem Familienunternehmen von Bedeutung. Es standen wieder »Loyalität«, »Dazugehörigkeit«, »Verantwortung«, »Wertesystem« und »soziale Verantwortung« im Mittelpunkt (C36). Diese Beschreibung ermöglichte es, die negativen Aspekte zu integrieren. Die widersprüchlichen Teile konnten zu einer Gesamtheit zusammengefügt werden.

Nach der Trennung war die Euphorie groß, dass die Kloster Feinkost vollständig zum Kloster-Konzern gehört, die Belegschaft ausschließlich für die Obergesellschaft arbeitet und dieser die Erfolge vollständig zugutekommen. Die Belegschaft konstatiert, dass die Arbeit »wieder Spaß macht«. Gleichzeitig zur Euphorie wird beschrieben, dass die Lebensmittelfirma mit der derzeitigen Strategie und dem derzeitigen Geschäftsmodell nicht erfolgreich ist. Die Kloster Feinkost stand nach der Rücknahme der Anteile wirtschaftlich schlecht da. Sie machte »hohe Verluste« und musste einen »Härtetarifvertrag« mit der Belegschaft aushandeln (K160). Diese Situation wird als »harte Realität« beschrieben. Nach der Trennung war der Belegschaft deutlich geworden, dass es keine »gemeinsame Vision«, »gemeinsamen Ziele«, keine »klare Richtung« gab und deswegen auch »keine klaren operativen Entscheidungen getroffen werden konnten« (C132). Es hätte »sachlich« nicht klappen können.

Mit der Rücknahme der Anteile war der Belegschaft klar, dass sie als Kloster Feinkost ein Familienunternehmen »sind« (L204). Als »100 %iges Familienunternehmen« sahen sie sich wieder in der Lage, anders miteinander umzugehen, anders zu entscheiden (L204) und selbst zu bestimmen (L204). Im Kloster-Konzern steht mit dem Ende der gemeinsamen Unternehmensführung fest, dass er nicht mit einem »Konzern« arbeiten kann (»wir können kein Konzern [...] wir sind wieder Familie, das können wir« L220). Im Interview ergibt sich dementsprechend bei den Interviewten die Frage nach den Beweggründen der DLH, Anteilsrechte an der Kloster Feinkost zu erwerben. Es stellt sich heraus, dass über die Einstellungen des anderen kaum Wissen besteht und diese (Konzern-) Welt nur schwer nachvollzogen werden kann. Auch über die Beweggründe von anderen Beteiligten (Kreditgeber, Anwälte, Bankmanager) äußern die Beteiligten Unsicherheit (N). Rückblickend betrachtet konstatieren die Gesellschafter und die Belegschaft des Kloster-Konzerns, dass sich die DLH hintergangen gefühlt haben könnte. Sie könnte den Eindruck gehabt haben, der Kloster-Konzern verfolge bössartige Motive. Gerade im Bezug auf die Geschäftsbeziehungen

zwischen der französischen und der deutschen Lebensmittelfirma könnte sich dieser Eindruck verdichtet und bestätigt haben. Die Geschäftsführung des Kloster-Konzerns erwartet, dass Mike Jordan damit rechnet, dass ihn »Kloster« »ausnehmen« wollte (I165).

Die **Veränderungsprozesse**, die während der Ausübung der gemeinsamen Kontrolle an der Kloster Feinkost angestoßen wurden, wurden positiv beurteilt und in ihrer Funktion beibehalten. Sie wurden auch nach der Rücknahme weitergeführt.¹⁸⁶ Nach der Trennung ging es aus der Perspektive des Kloster-Konzerns darum, die »Sagen«, »Geschichten« und »Mythen« über die DLH kritisch zu reflektieren und nicht einfach zu glauben (C24) sondern zu verstehen und zu begreifen, dass die DLH, mit dem Vorantreiben der »Professionalisierung«, der »Bereinigung« der Strukturen innerhalb der Kloster Feinkost und der »Strukturverbesserung« keine schlechten (bösen) Absichten verfolgte (C24). Vielmehr sollten diese **Maßnahmen**, die mit entsprechendem Druck forciert wurden, positiv gesehen werden. Diese »Sagen«, »Geschichten« und »Mythen« erwähnen – rückblickend betrachtet – nicht die positiven Beiträge der DLH und »Investitionen in die Marke ›Trendsnack‹ « (C26II) und geben nur ein eingeschränktes Bild wieder. In diesen Erzählungen werden selektiv die negativen Seiten der gemeinsamen Unternehmensführung erwähnt: »Abschreibungen« und »Wertberichtigungen« (C26II). Die Selektivität in der Beschreibung der gemeinsamen Unternehmensführung wird auf eine »emotionale Aufgeladetheit« zurückgeführt, die wiederum durch das Angebot, »ein Euro« für die Kloster Feinkost zu zahlen, begründet ist. Die **Maßnahmen** der DLH können jedoch im Nachhinein positiv bewertet werden, da sie geholfen haben, »viele Altlasten« des Kloster-Konzerns aufzudecken (A226). Diese wurden »beseitigt« und »bereinigt« (A226).

Nach der Rücknahme der Anteilsrechte in den Besitz des Familienunternehmens wechselten die Personen, die sich vom Familienunternehmen **abgewendet** hatten, zur DLH oder verließen das Unternehmen (I207). Allerdings wurde der Wechsel nicht als Ablehnung der Kloster Feinkost angesehen, sondern auch auf sachliche Gründe bezogen. Der Wechsel von Mitarbeitern wurde beispielsweise der Abgabe der Vertriebsrechte des »Modesnacks« zugeschrieben. Hier wurde davon ausgegangen, dass diese Mitarbeiter aufgrund sachlicher Gründe die Kloster Feinkost verlassen.

Nach der Rücknahme der Anteile tritt Friedrich König die **familieninterne Nachfolge** im Kloster-Konzern an. Dies wird als seine Entscheidung ausgeflaggt, die er »von alleine« getroffen hat (I223). Innerhalb des Konzerns wird betont, dass er bei »Kasteel Voedingsmiddel« Karriere machte. In der Belegschaft be-

186 Allerdings wurde die Einführung der »Balanced Scorecard« nach der Trennung wieder rückgängig gemacht (B247).

stand die Auffassung, dass Friedrich König überall einen besseren Job bekommen könnte. Er hätte nicht in den Kloster-Konzern eintreten müssen (B245). Es wird beschrieben, dass keine familiäre, finanzielle oder persönliche Notwendigkeit bestand. Der Eintritt in den Kloster-Konzern war für die Belegschaft ein »Motivationszeichen und ein Hoffnungszeichen« (B245), dass der Kloster-Konzern die Kloster Feinkost zurücknimmt und zum Erfolg führen wird. Er zeigt damit, dass es sinnvoll ist, sich für die Lebensmittelfirma einzusetzen. Die Nachfolgeentscheidung selbst wird vor dem Hintergrund der »Herausforderung« und der Gestaltungsmöglichkeit gesehen (I228), die in einem Konzern (wie Kasteel Voedingsmiddel oder der DLH) so nicht existieren.

8. Ergebnisse der Fallstudie

Im Folgenden werden die Ausgangsfragen bearbeitet und die theoretischen Auseinandersetzung sowie die empirischen Ergebnisse der Studie zusammengefasst.

- Woran ist das Joint Venture gescheitert?
- Welche Rolle spielten dabei Emotionen?
- Auf welche Enttäuschungen wird das Scheitern zurückgeführt?

8.1 Ergebnisse der theoretischen Auseinandersetzung

Mittelpunkt der Auseinandersetzung stehen die Erklärungen für das Scheitern von Unternehmenstransaktionen und -kooperationen sowie die Frage, wie sich emotionale Reaktionen, die in Familienunternehmen für das Scheitern in besonderer Weise verantwortlich gemacht werden, (system-) theoretisch verstehen lassen. Außerdem werden das Scheitern sowie die emotionale Reaktion im Hinblick auf ihre soziale Funktion hinterfragt.

Die bisherige Forschung geht davon aus, dass Unternehmenstransaktionen und -kooperationen überdurchschnittlich häufig scheitern. Das Scheitern von Unternehmenstransaktionen und -kooperationen wurde bisher mit dem drohenden Verlust der Identität, der Kultur, der emotionalen Bindung und mit den Angstgefühlen von unterschiedlichen Stakeholdern begründet, die Immunreaktionen bedingen und eine Integration der Unternehmen (und schließlich die erhofften Synergieeffekte) verhindern. Probleme der Unternehmenstransaktion werden insofern auf Personen und Kultur adressiert. Für Familienunternehmen wird angenommen, dass der drohende Verlust des Familienunternehmens emotional erlebt wird. Es erscheint dann irrational, sich für ein Familienunternehmen einzusetzen, wenn es nicht mehr um den Erhalt einer idealisierten Beziehung, Gemeinschaft oder Familie geht, in der man als unersetzlich gilt und in der man die persönliche Beachtung für seine Belange erwarten kann.

Unternehmenstransaktionen und -kooperationen scheitern demnach an Er-

wartungen und Enttäuschungen – *als Immunreaktion* (Jansen, 2008b) (Krusche, 2010) –, die nur schwer verhandelbar und thematisierbar sind. Sie gelingen jedoch, wenn eine generalisierte bzw. inhaltlich unbestimmte Bereitschaft und ein Engagement mobilisiert werden können – *innerhalb einer gewissen Zone der Toleranz* –, für den Erfolg und den Erhalt der Zusammenarbeit – *zuvor nicht festgelegte* – Beiträge zu leisten.

Sowohl Immunreaktionen als auch die Bereitschaft, Beiträge zu leisten und Engagement zu zeigen, sind nicht sachlich, sondern emotional begründet (Hinderer, 2009) (Römer, 2008). Immunreaktionen basieren nicht auf Wissen (Kognition), sondern sind vergleichbar mit dem Schmerz. Sie provozieren eine Entscheidung und eine Reaktion, ohne dass die Ursache genau bekannt ist: Es muss etwas getan werden (Luhmann, 1984b, S. 505). Das Fehlen einer Begründung gehört zum Scheitern sowie zum Gelingen symptomatisch dazu. Wissen, Kognition und Rationalität sind keine Eigenschaften des Immunsystems oder des Zusammenhalts. An einem Immunsystem zu scheitern bedeutet die Fortsetzung des Systems mit anderen Zielen, Strukturen und Erwartungen. Und es beinhaltet die Orientierung an einem ›Wir‹, einer Identität, einer Kultur und einer ›Individualität‹ als diffuses Kriterium, welches emotional stabilisiert wird.

In der bisherigen Forschung wurde diese Abwehr- oder Immunreaktion (Jansen, 2008b) (Krusche, 2010) (A) psychischen Strukturen von Personen zugerechnet, die die Unternehmenstransaktion als Bedrohung erleben oder auch hohe Erwartungen an das Joint Venture richten, oder (B) Kultur zugerechnet, die im Prozess einer Unternehmenstransaktion in Widerspruch geraten, Konflikte auslösen und gegen die verstoßen wird (Bjursell, 2011). Diese Annahmen gelten in besonderer Weise für Familienunternehmen. Als deren Kennzeichen werden die »Familienhaftigkeit« (Wimmer, 2014) und die emotionale Bindung zwischen den Familienmitgliedern und dem Unternehmen angesehen, die sich von einer unternehmerischen und sachlichen Zuwendung unterscheiden. Dabei lassen sich in der Familienunternehmensforschung fünf zentrale Konzepte zu Emotion ausmachen.

<p>»labour of love« (Collins et al., 2010)</p> <p>In Familienunternehmen herrschen Regeln des Gefühlsausdrucks, deren Aufrechterhaltung ein Management der negativen Gefühle und den Ausdruck von positiven Gefühlen zueinander erfordert.</p>
<p>»socioemotional wealth« (Gómez-Mejía et al., 2007)</p> <p>Die Arbeit im Familienunternehmen hat für die Familienmitglieder über die finanziellen Werte hinaus emotionalen Wert. Die Arbeit wird als Gewinn erlebt. Der erlebte Nutzen und Vorteil, ein Familienunternehmen zu besitzen, stellt neben den finanziellen Aspekten und dem Eigentum einen Aspekt dar, den es zu bewahren gilt.</p> <p>Der emotionale Wert des Familienunternehmens wird in besonderer Weise geschützt und ist Bestandteil des risikoaversen Verhaltens. Der Verlust emotionaler Werte wird im Nachhinein bereut und von vornherein vermieden. Hier sind paradoxe Effekte beobachtbar: Die Wahrung der emotionalen Werte des Familienunternehmens kann mit seiner Gefährdung einhergehen.</p>
<p>»emotional messiness« (Brundin u. Sharma, 2010)</p> <p>Familienunternehmen orientieren sich nicht an einer einheitlichen Identität. Neben wirtschaftlichen Aspekten sind in Familienunternehmen die familiären Aspekte von Bedeutung, die den Beziehungen innerhalb des Familienunternehmens und den wechselseitigen Erwartungen (»psychological contracts«) besonderes Gewicht geben. Neben den formaljuristischen Eigentumsrechten etabliert sich ein emotionaler Anspruch auf das Eigentum (»psychological ownership«), da sich Familien mit dem Familienunternehmen stärker identifizieren. Diese emotionalen Aspekte müssen im Familienunternehmen »emotional intelligent« berücksichtigt werden.</p>
<p>»affective commitment« (Sharma u. Irving, 2002)</p> <p>Die affektive Bindung an das Familienunternehmen ist eine wünschenswerte Eigenschaft der Familie für das Unternehmen. Die affektive Bindung stellt neben finanziellen und normativen Bindungen eine Motivation für die familieninterne Nachfolge dar. Sie erklärt die familieninterne Nachfolge, wenn finanzielle und normative Motive zur Übernahme wegfallen.</p>
<p>»emotional value« (Zellweger u. Astrachan, 2008)</p> <p>Der emotionale Wert des Familienunternehmens erklärt, warum sich die Bewertung nicht am Markt orientiert, sondern vom Marktwert abweicht: Der emotionale Wert des Familienunternehmens lässt den Verkaufspreis steigen – selbst dann, wenn es für die Familie eine emotionale Last darstellt und Anstrengungen und Kosten abverlangt. Der emotionale Wert erklärt, warum Familienunternehmen nicht zum Verkauf angeboten werden, obwohl eine Veräußerung wirtschaftlich günstig und unternehmerisch wichtig wäre.</p>

Tabelle: Überblick über die Forschungsergebnisse zu Emotionen in Familienunternehmen.

Im Unterschied zu den Ansätzen der Familienunternehmensforschung geht die vorliegende Studie davon aus, dass Einstellungen, Motivation, Intentionen und Emotionen nicht auf reale Körperzustände reduzierbar sind, sondern vielmehr psychische und soziale Interpretationen darstellen (Josephs et al., 1992) (Jones u. Nisbett, 1987) (Schachter u. Singer, 1962). Diese Interpretationen sind selbst keine volatilen Konstruktionen (*die intentional gewechselt werden können*), sondern auf die Situation und die Umwelt gerichtet, in denen Erklärungs-, Bewertungs- und Rechtfertigungsdruck besteht (Himmelfarb, 1974). Identität,

Kultur oder Familie sind keine präexistenten soziale Strukturen, (ungeschriebene) Regeln oder ›Logiken‹ (Schlippe, 2011a), nach denen sich Personen in ihren Entscheidungen richten müssen (Collins et al., 2010). Sie zeigen sich vielmehr **nachträglich** in der emotionalen Enttäuschung (Brundin u. Sharma, 2010) oder überraschenden Bestätigung von Erwartungen, die als selbstverständlich angesehen werden. Diese Lücke in der Familienunternehmensforschung wird mithilfe der soziologischen Systemtheorie und der dokumentarischen Methode in dieser Fallstudie geschlossen, in der die Verlaufskurve des Erleidens rekonstruiert und die Funktion der Enttäuschung des Selbstverständnisses des Familienunternehmens – *definiert als Organisation, die sich der Selbstbeschreibung des Familienunternehmens bedient* – untersucht wird.

<p>Reduktion von Gefühle und Emotionen auf Körperzustände.</p> <p>Gefühle und Emotionen werden in Familienunternehmensforschung auf Körperzustände oder geltende Normen reduziert. Es findet eine Reduktion (Simplifikation) menschlichen Verhaltens auf körperliche Zustände oder auf geltende Normen statt. Soziale Systeme sind weder durch Regeln, (oder Logiken) noch durch Personen determiniert. Sie beschreiben sich unter Umständen als durch <i>Normen</i> oder Verträge geregelt (oder ungeregelt) und abhängig (oder unabhängig) von Personen. Diese Selbstbeschreibungen haben orientierende Funktion.</p>
<p>Fehlende Differenzierung von Gefühlen und Emotionen.</p> <p>Nicht beachtet wird, dass der Begriff des Gefühls eine »subjektive Erlebnisqualität« bezeichnet, während der Begriff der Emotion auf den »körperlichen Zustand und das Ausdrucksverhalten« Bezug nimmt und referiert (Otto et al., 2000). Der Begriff des Gefühls beschreibt eine »bewusste Erfahrung« und der Begriff der Emotion nimmt eine Außenperspektive ein und besitzt deswegen kein Verb (Schwarz-Friesel, 2007).</p>
<p>Gefühle und Emotionen fungieren als Lückenfüller.</p> <p>Die Zurechnung auf Gefühle und Emotionen dient als Lückenfüller (Supplement) für Leerstellen in der intentionalen Erklärung von Verhalten rationaler Akteure (Ortmann, 2001) (Elster, 1998).</p>
<p>Gefühle und Emotionen werden in der Familienunternehmensforschung nicht hinterfragt und als Grundbegriffe behandelt.</p> <p>Die Familienunternehmensforschung reflektiert die Selbstbeschreibung des Familienunternehmens. Sie betreibt eine Reflexionstheorie des Familienunternehmens (Luhmann, 1984b, S. 281).</p>

Tabelle: Forschungslücken der Familienunternehmensforschung.

Der blinde Fleck bzw. die Forschungslücke der Familienunternehmensforschung besteht darin, dass die Semantik und die »soziale Metaphorik« (Boudon u. Bourricaud, 1992, S. 161) der Familien und Gemeinschaft (das ›Wir‹) mit psychischem Konsens oder körperlichen Gefühlen verwechselt werden (siehe erste Forschungslücke). Damit werden unterschiedliche Referenzen von körperlicher Erregung, kognitiver Deutung und kommunikativer Vermittlung (Interpretation) vermischt (siehe zweite Forschungslücke). Diese »realistische

Mißdeutung« (Boudon u. Bourricaud, 1992, S. 161) der Wesenseigenschaft wird nicht hinterfragt (siehe vierte Forschungslücke). Die Familien und die Gemeinschaft stellen keinen Gegensatz zur anonymen unpersönlichen Gesellschaft dar (Hildenbrand, 2002). Es handelt sich auch nicht um gegensätzliche Organisationslogiken, um (Gefühls-) Regeln oder ›Logiken‹ (siehe dritte Forschungslücke). Dieser Widerspruch entspringt einer idealisierten ästhetischen Vorstellung in der eine Präferenz für Gemeinschaft und Solidarität besteht.

Das Konzept Rationalität wird nicht hinterfragt; indem Emotionalität als Abweichung danebengestellt wird (siehe erste Forschungslücke),
die Differenzierung von Körpererregung (und -nichterregung), die psychische Interpretation und die soziale Metaphorik werden diffus vereinheitlicht (siehe zweite Forschungslücke),
die soziale Funktion von Gefühlen und Emotionen wird nicht gesehen (siehe dritte Forschungslücke) und
die Semantiken des Familienunternehmens werden in die Forschung übernommen (siehe vierte Forschungslücke).

Tabelle: Funktionen der Forschungslücke.

Diese Lücken (*oder auch blinden Flecken*) der Familienunternehmensforschung stehen in einem wechselseitig funktionalen Zusammenhang und fungieren als Vergegenständlichung (Reifikation), Idealisierung und Romantisierung von Familie und Gemeinschaft. Familie und Gemeinschaft werden damit als Lebenswelt, als etwas Authentisches, Ursprüngliches und Unmittelbares der Organisationen entgegengesetzt. Damit wird die wissenschaftliche Perspektive auf die Produktion und Reproduktion von Familienunternehmen (Collins et al., 2010) und die Rolle von Gefühlen und Emotionen verbaut.

8.1.1 Familienhaftigkeit und Gemeinschaftlichkeit

Der wissenschaftliche Beitrag besteht darin, Gemeinschaften nicht als etwas Ursprüngliches und als ein Überbleibsel vormoderner Gesellschaften zu verstehen, sondern als das Ergebnis der Moderne anzusehen (Wimmer et al., 2005) in der Gemeinschaft und Gesellschaft zu zwei divergierenden Beobachtungskategorien werden.

Gemeinschaften fungieren in der modernen Gesellschaft als Fluchtburgen (Rückzugsorte) und als Nischen (Ghetto): Dort kann die Gesellschaft Gemeinschaftlichkeit erwarten und das Bedürfnis nach Gemeinschaft, persönlichem Ausdruck und Affektivität auslagern (Boudon u. Bourricaud, 1992). Die Semantik der Gemeinschaft referiert auf Gemeinsamkeiten und positive Gefühle

füreinander. Diese Voraussetzungen der Gemeinschaft werden selbstverständlich vorausgesetzt, nicht getestet und eher unspezifisch, diffus und undifferenziert (Foerster, 1996, S. 138) beschrieben. Dies ist notwendig, da die Gemeinschaft nicht frei von Widersprüchen ist. Eine Gemeinschaft kann sich selbst nicht als Regel setzen, erzwingen oder verlangen; sie würde sich damit selbst widersprechen.

Als Immunsystem der Stabilisierung und Aufrechterhaltung der Semantik der Gemeinschaft fungieren Gefühle und Emotionen – z. B. Missachtung, Geringschätzung und Hass (Mees, 2006). Die Kennzeichen von Gemeinschaften ähneln moralischen und ethischen Konzeptionen, *unterscheiden sich jedoch in deren Sanktionierbarkeit* (Fuchs, 1992, S. 207 ff.) (Fuchs, 2014). Denn sie postulieren, dass (a) Menschlichkeit Relevanz hat, (b) die Mitglieder einer Gemeinschaft sich bezüglich ihrer persönlichen Vorlieben, Neigungen, Interessen und Wünsche nicht gleichgültig sein dürfen und (c) Gemeinschaften Sensibilität für Bereitschaft zur und dem drohenden Entzug von Beteiligung, Solidarität und Altruismus entwickeln.

Als sozialer Mechanismus (Immunsystem) zur Stabilisierung von Gemeinschaften *einer Struktur, die die Form eines Systems (wir und die anderen) hat* dient der Ausdruck von Gefühlen und Emotionen.¹⁸⁷ Dieser Mechanismus muss selbst vor Thematisierung geschützt werden und bedient sich insofern eines »inviolable level« (Hofstadter, 1999),¹⁸⁸ der nicht hinterfragt werden darf. Die Referenz auf Gefühle und Emotionen fungiert in Gemeinschaften als Kontingenzformel, in dem sie auf etwas Evidentes, aber Unzugängliches verweist.

Zur Stabilisierung und Aufrechterhaltung der Gemeinschaft fungieren Gefühle und Emotionen.¹⁸⁹ Die emotionale Reaktion auf Enttäuschungen der gemeinschaftlichen Semantik reproduziert die Semantik und zeigt ihre Gültigkeit. Die emotionale Reaktion bezieht sich sowohl auf ihre Missachtung, als auch auf die überraschende Bestätigung der Gemeinschaft. Gemeinschaftlichkeit hat die Funktion, **die Mitteilungsabsicht und die Beziehungsebene höher zu bewerten als die Information**. Sie wirkt daher emphatisch (Fuchs, 1992) (Fuchs, 1993) (Fuchs, 1995), da sie das Handeln des einen an das Erleben des anderen bindet.

187 Sowohl negative Ausdrücke (Missachtung, Geringschätzung, Hass, Verachtung, Zorn, Scham, Leid, Mitleid, Neid, Enttäuschung und Ärger) als auch positive Ausdrücke (Achtung, Wertschätzung, Liebe, Bewunderung, Billigung, Stolz, Freude, Schadenfreude (im Bezug auf andere), Mitfreude, Erleichterung/Befriedigung und Dankbarkeit) stabilisieren die Gemeinschaft (Mees, 2006).

188 Es handelt sich dabei um die Referenz auf den Körper, der fühlt – als fühlend konstruiert wird (Ziemann, 2002) – und sich mit eigensinnigen Reaktionen in das Geschehen einbringt.

189 Gefühle und Emotionen sind funktionale äquivalente Formen (Modalitäten) zur Stabilisierung von Erwartungen.

8.1.2 Kennzeichen von Familienhaftigkeit und Gemeinschaftlichkeit

Familienunternehmen sind keine Familien (Hildenbrand, 2002), sondern stellen Organisationen (Akteure) im Wirtschaftssystem dar. Strukturelle Kennzeichen von Familienunternehmen sind: (1) Affektivität hat Vorrang und die zwischenmenschliche Beziehung ist durch Solidarität und Altruismus gekennzeichnet (Sharma u. Irving, 2002). (2) Mitarbeiter und Gesellschafter sind nur bedingt austauschbar (substituierbar) und das Familienunternehmen nur bedingt kommodifizierbar (Elwert, 1987) (Zellweger u. Astrachan, 2008) (Brundin u. Sharma, 2010). (3) In Familienunternehmen herrscht als oberste Prämisse die Bestandserhaltung (Gómez-Mejía et al., 2007). Entscheidungen werden im Hinblick auf Erhalt, Weitergabe und Überleben des Familienunternehmens als ein gemeinsames Ziel getroffen und nicht auf den finanziellen Erfolg ausgerichtet. (4) Familienunternehmen orientieren sich an ihrer Selbstbeschreibung als Gemeinschaft (»communio«) (Fuchs, 2014) (Hildenbrand, 2002). Sie orientieren sich an einer Semantik, die die Form ›Wir und die Anderen‹ hat.

Die familiäre Semantik setzt damit Ansprüche an die Konsistenz der Entscheidungen (den Verhalten) mit den Prämissen (Kennzeichen und seinem ›Wesen‹). Diese legen fest, was als Verhalten geduldet wird und was nicht (Collins et al., 2010) (Luhmann, 1998b, S. 377f.), können jedoch – *im Unterschied zu Organisationen* – nicht offen thematisiert und sanktioniert werden (Brundin u. Sharma, 2010). Die Erwartungen müssen wie selbstverständlich vorausgesetzt werden und ›dürfen‹ den impliziten Erwartungen nicht indifferent gegenüberstehen und müssen sich den Enttäuschungen gegenüber betreffbar zeigen. Als tragisch kann diese Konstellation bezeichnet werden, da die Berücksichtigung des Erlebens und Erleidens (oder auch Erfreuens) des anderen wechselseitig für alle in der Gemeinschaft gilt (Luhmann, 2004, S. 26). Das offene Thematisieren und Sanktionieren von Enttäuschungen widerspricht der Berücksichtigung des anderen – der die Enttäuschung seinerseits erlebt und nicht seinem Handeln zurechnet.

Die Tragik liegt auch darin, dass Nichtthematisierung – **aufgrund von Konfliktvermeidung oder Rücksichtnahme** – als ein zustimmendes Verhalten kontrafaktisch interpretiert werden und somit Bindungswirkung für spätere Kontexte erzeugen kann. Das Taktieren, um Widersprüche zu vermeiden, schafft einen Kontext – **in Form einer Geschichte** – für weitere Entscheidungszusammenhänge, in denen man sich persönlich als Entscheider konsistent zu zeigen hat und man als Person enttäuschen kann. Neben dem Erwartungsbruch sind die Taktiken der Rücksichtnahme und der damit verbundenen Bindungswirkung an die nichtthematisierten (zurückgehaltenen) Enttäuschungen von Bedeutung – *die im vorliegenden Fall der Wahrung der Semantik der Zusammenarbeit des ›Wir‹ und der Utopie des Joint Ventures dienen.*

8.1.3 Emotionalität und Scheitern

Die Kommunikation des Scheiterns fungiert als Alarmsignal zur Abwehr von Gefährdungen der Prämissen der eigenen Selbstbeschreibung. Die **Selbstbeschreibung** der Organisation als Familienunternehmen ist eine adressierbare Strukturen der Kommunikation, die im Hinblick auf das ›tatsächliche‹ Verhalten der sozialen Adresse verglichen und bewertet wird und **Scheitern** kann. Selbstbeschreibungen stellen Sozialstrukturen dar, die Form des Systems (Baecker, 2003) haben, *welches sich durch sie konstituiert wird*. Gefühle und Emotionen kommen immer dann auf, wenn Selbstbeschreibungen des Systems – also das System selbst – enttäuscht werden (Vogd, 2014), und deren Reproduktion gefährdet wird.

Sozialsysteme hängen davon ab, dass ihre Selbstbeschreibungen – *wie selbstverständlich* – nicht hinterfragt oder thematisiert werden.¹⁹⁰ Selbstbeschreibungen stellen deswegen als Orientierungen weniger (inhaltliche und explizite) Ziele des Erlebens und Handelns dar (Mees u. Schmitt, 2003) und werden bei Enttäuschung weniger kognitiv (lernend) oder normativ (festhaltend) als vielmehr emotional (diffus) beantwortet. Sie fungieren als »unstrittig bedeutsame« (Mees, 2006) Orientierungspunkte für Handeln und Erleben und als Bezugspunkte (Mitteilung) der Kommunikation. Diese Mitteilung kann zwar in Zweifel gezogen und negiert werden, aber nicht sachlich transparent, authentisch oder wahrhaftig (als Information) erfolgen.¹⁹¹ Familienhaftigkeit und Gemeinschaftlichkeit haben als Semantiken eine hohe Enttäuschungswahrscheinlichkeit, die das System kennzeichnet (und dramatisiert). Diese Enttäuschungswahrscheinlichkeit dient dem System selbst zur Sicherung der eigenen Strukturen, indem es sich sein ›Ende‹ vor Augen – *alarmierend und drohend* – führen kann.

8.1.4 Unternehmenstransaktionen und -kooperationen

Unternehmenstransaktionen und -kooperationen werden als Selbstbeschreibung eines Sozialsystems betrachtet (Fuchs, 1999, S. 94f.), in denen die Orientierungen der beteiligten Personen (Shareholder und Stakeholder) und Organisationen als bedeutsam für den Erfolg erachtet werden. Als bedeutsam werden innere Einstellungen und Motive der Beteiligten gesehen. Das Verhalten und die

190 Denn schon die Thematisierung kann als Krisenindikator fungieren (Watzlawick et al., 2000).

191 Der Versuch einer transparenten, authentischen Kommunikation stellt einen Wechsel im Kommunikationsmodus (ein Displacement) dar (Fuchs, 1993).

Entscheidungen werden deswegen in ihrer Konsistenz zur Selbstbeschreibung und auf den Ausdruck der Bereitschaft zur Zusammenarbeit und deren Akzeptanz geprüft. Innerhalb der Unternehmenstransaktion werden die wechselseitigen Erwartungen zum Thema und rekursiv mitbeobachtet, wie die erwarteten Erwartungen die Entscheidungen der Beteiligten orientieren. Gleichzeitig wird unsicher, wie ›der andere‹ sich verhalten wird.

Unternehmensakquisitionen und -kooperationen scheitern an der Abwehr- und Immunreaktion der beteiligten Stakeholder Erwartungen und Ansprüche, die im Prozess nur schwer thematisierbar und verhandelbar sind: Identität, Kultur und emotionale Bindung.
Unternehmensakquisitionen und -kooperationen gelingen, wenn die generalisierte und inhaltlich unbestimmte Bereitschaft mobilisiert werden kann – <i>innerhalb einer gewissen Zone der Toleranz</i> – für den Erfolg und den Erhalt der Zusammenarbeit Beiträge zu leisten.
Emotionale Reaktionen sind keine Ressourcen einer gelingenden Unternehmenstransaktion. Sie sichern und durchkreuzen gleichzeitig die Pläne der Integration und Zusammenarbeit der Unternehmen.
Negative emotionale Reaktionen haben die Funktion der Sicherung und Wahrung des Wertes der Familiarität und Gemeinschaft: Affektivität, Höchstrelevanz und Nichtkommodifizierbarkeit. Affektivität wehrt finanzielle und normative Aspekte ab.
Familienunternehmen orientieren sich an einer Semantik der Familie und Unternehmensakquisitionen und -kooperationen an der Semantik der Gemeinschaft. Diese Strukturen haben die Form ›wir und die anderen‹ und werden wie selbstverständlich emotional stabilisiert. Dies erklärt das spezifische (Entscheidungs-) Verhalten der innerhalb der jeweiligen Semantik und ihre wechselseitige Immunreaktion.

Tabelle: Ergebnisse des Theorieteils auf einen Blick.

8.2 Herangehensweise und Methode

»Nicht die Vergangenheit als solche, sondern das, was als Geschichte aktuelle Gegenwart und Zukunftsvoraussetzung ist, interessiert den Soziologen. Geschichte ist für die Soziologie weder ein Bereich objektiver Faktenforschung noch Orientierungsfeld für Hermeneutik, sondern Problem- und Strukturvorgabe, also Entlastung von Komplexität.« (Luhmann, 2005c, S. 85)

Das Scheitern wurde mit qualitativen Interviews untersucht. Diese wurden mit Personen durchgeführt, die im Prozess des Joint Ventures unmittelbar beteiligt waren und entweder der Familie des geschäftsführenden Gesellschafters angehörten oder im Familienunternehmen beschäftigt waren. Die Interviews wurden in Anlehnung an die dokumentarische Methode in drei Schritten ausgewertet: (1) formulierende Interpretation der Einzelinterviews, (2) reflektierende Interpretation des Joint-Venture-Prozesses (insbesondere der irreversiblen Enttäu-

sungen) und (3) der Typenbildung (in Anlehnung an die soziologische Systemtheorie). Auf die Interviewpassagen wird anonymisiert verwiesen,¹⁹² um Schlussfolgerungen nachvollziehen zu können. Hierfür wurden den Interviewpersonen die ersten 15 Buchstaben des Alphabets zufällig zugewiesen. Die Interviewfragen orientierten sich an der Rekonstruktion des Joint Venture Prozesses aus der Analyse massenmedialen Berichterstattung, dass das Scheitern neben den ökonomischen Rahmenbedingungen auf emotionale Enttäuschungen und Konflikte zurückgeführt werden kann. Die Rekonstruktion des Scheiterns der wechselseitigen Erwartungen findet in Anlehnung an die systemtheoretischen Annahmen zu Erwartungen als Struktur (Erwartungserwartung) sozialer Systeme statt.

Die impliziten Erwartungen, die dem Prozess der Entscheidungsfindung und des Scheiterns unterliegend, können im konkreten Fall nicht wie eine Gründe verstanden werden und auf diese Weise vollständig durch eine hermeneutische Verdichtung der Begründungen rekonstruiert werden. Sie entziehen sich dem »hermeneutischen Zangengriff« (Luhmann u. Fuchs, 1989, S. 61). Die Unsicherheit und die Mehrdeutigkeit und nicht der Grund (*oder sich widersprechende Gründe – oder sich überschneidende Logiken*) stehen im Mittelpunkt der Rekonstruktion (Luhmann, 2011, S. 54). Nicht das, was im Entscheidungsprozess berücksichtigt wurde und wie nach welcher Präferenz es berücksichtigt wurde, dient der Rekonstruktion, sondern die Mechanismen der Abwehr (Immunsysteme) und die spezifische »hermeneutische Kontrolle« (Luhmann, 2008a, S. 285) anderer Möglichkeiten zu entscheiden, Entscheidungen zu begründen und die Form der Begründung selbst. Die Entscheidung kann nicht allein mithilfe der Gründe rekonstruiert und im Hinblick auf ihre Adäquatheit und Angemessenheit verstanden werden, sondern muss auch die Form der Begründung rekonstruieren. Die Form der Begründung, stellt sich im konkreten empirischen Fall als eine überbordende (und überfordernde) Menge an Gründen, Befürchtungen und Hoffnungen dar (Baecker, 1988b) (Fuchs, 1995). Das »zu viel« an Gründen lässt den Versuch der Begründung kollabieren (Luhmann u. Fuchs, 1989, S. 61). Einer wissenschaftlich methodisch kontrollierten Beobachtung fällt auf, dass (1) viele Gründe dicht erfolgen, sodass die Entscheidung durch die unabgeschlossene (infinite) Anwesenheit von Gründen unbegründet bleibt. Außerdem fällt auf, dass (2) überbordende Vielheit ästhetisch abgeschlossen wird.

Der Versuch, Entscheidungen von ihren Gründen her zu verstehen, ist durch

192 Namen sind nicht mit den realen Personen zu verwechseln. Die Zuschreibung von Motiven oder die Beschreibung von Verhalten entspricht den herrschenden Modellen und fungierenden Schemata innerhalb des Prozesses, jedoch nicht den realen Intentionen und Motiven der genannten Personen.

die Intention geleitet, die Gründe in ihrer Angemessenheit zu bewerten und mit ›besseren‹ Gründen aufzuwarten. Hier wird versucht, den Entscheidungsprozess kritisch *hinsichtlich des gewünschten Ergebnisses* zu überprüfen und zu kontrollieren. Aus solchen Perspektiven wird zu schnell darauf geschlossen, dass in Familienunternehmen eine Rollenvermischung praktiziert wird. Jedoch wird übersehen, dass es sich hier um eine (zur Professionalität) äquivalente Form der Steuerung sozialer Systeme handelt, die nicht auf Verträge und Anreizsysteme mit entsprechendem Sanktionspotenzial fußt, sondern auf dem Wert der Gemeinschaft (Gómez-Mejía et al., 2007) und der persönliche Berücksichtigung des relevanten anderen beruht – *und diese Relevanzen entsprechend schützt*. Außerdem hat diese Vermischung für das System die Funktion der Dramatisierung und Alarmfunktion.

Dies bedeutet für Sozialsysteme, die sich über die Semantik der Gemeinschaft und Familie definieren: Die Rolle in einem Kontext hat Auswirkungen in anderen Kontexten, in denen andere Anforderungen an die eigene Rolle bestehen. Das soziale System stabilisiert, kontrolliert (*überwacht die Prämissen und deren Konsistenz zur Entscheidung*) und steuert sich insofern durch eine Diffusität in den Wertmaßstäben und Kriterien. Festlegungen auf bestimmte Rollen und Erwartungen sowie das explizite Ansprechen von Enttäuschungen werden der Entdeckung von Inkonsistenz (Enttäuschungen und Konflikte) halber dementsprechend vermieden und lassen das Familienunternehmen »paradoxiefreundlich« (Schlippe, 2011b) erscheinen.

Der Prozess der Entscheidungsfindung soll hier nicht in seinen ›persönlichen‹ oder ›subjektiven‹ Gründen rekonstruiert werden, als ›etwas‹, was der Entscheidung unterliegt. Diese Form der Hermeneutik beruht auf einer romantischen Vorstellung, in der der Zugang zum eigentlichen Wesen in Aussicht gestellt wird (Luhmann, 2008a, S. 286). Die Folge einer solchen Suche wäre das Auffinden von spezifischen Begründungslücken und Blindheiten, die dann einem ›Wesen‹ zugeschrieben werden. Im Allgemeinen lautet das Problem insofern nicht Verstehen der Gründe des Entscheidens, sondern Akzeptanzbeschaffung für Entscheidungen.

	Verbesserung	Unwahrscheinlichkeit
Vorstellung	Soziale Ordnung gründet auf Intentionen, Willen, Wissen und emotionale Bindungen der Beteiligten.	Soziale Ordnung gründet auf (stabilisierte) Erwartungen (von Intentionen, Willen, Wissen und emotionale Bindung und Indifferenz).
Abweichung	Ordnung, Wissen, Perfektion, Gesundheit, bestmöglichen Zustände.	Soziale Ordnung ist unwahrscheinlich (aber nicht unmöglich).
Rationalität	Rationalität ist die Verwirklichung von Zielen, Zwecken im Kontext situativer Bedingungen.	Rationalität ist eine Simplifikation (Reduktion von Komplexität)
Ziel	Die Vermeidung von Fehlern und Fehlerurteilen durch die bessere Kenntnis der wahren Zusammenhänge. Durch Aufklärung, Kritik und Verbesserung.	Vermeidung von Fehlern ist nicht die Bedingung für die erfolgreiche Reproduktion des Systems (Viabilität, fungierende Ontologien).
Fragen	»Was-Fragen« zielen auf Idealtypen und Kategorisierungen.	»Wie-Fragen« zielen auf die Überwindung von Unwahrscheinlichkeit.

Tabelle: Zwei Denkmuster des Sozialen.

8.3 Empirische Ergebnisse

Im Zeitverlauf lässt sich rekonstruieren, dass die Bedingung für die Fallentwicklung (Schütze, 2006) die enttäuschungsbereiten und -anfälligen Erwartungen zu Beginn des Joint Ventures waren. Diese Erwartungen – besser: Störanfälligkeiten und Irritabilitäten – waren an die Identität der Kloster Feinkost geknüpft und wurden als »hohe Erwartungen« (M) an das Joint Venture beschrieben. Sie waren – als Sensoren für Widersprüche und Störungen – jedoch weder »lernbereit« (kognitives Erwarten)¹⁹³ noch »nicht lernbereit« (normatives Erwarten)¹⁹⁴ (Luhmann, 1992a, S. 140), sondern stellten als emotionale Reaktionen eine dritte Möglichkeit (Luhmann, 2008a, S. 54) von Lernen und Nichtlernen dar. Diese Erwartungen erlaubten es nicht, dass angesichts deren Enttäuschung an ihnen gelernt oder kontrafaktisch festgehalten wurde. An den enttäuschten Erwartungen konnte mit anderen Worten weder kontrafaktisch festgehalten noch gelernt werden, sie ermöglichten vielmehr emotionale Reaktionen (Empörung, Wut, Enttäuschung).

Die Enttäuschung widersprach der Identität und der Selbstbeschreibung des Joint Ventures als Gemeinschaft. Die Identität lag in der gleichzeitigen Orientierung an einem **Sein**, dessen Evidenz »gefühlte« angenommen (C) wird, und an

193 Kognitives Erwarten modifiziert die »hypothetische« Erwartung im Falle der Enttäuschung.

194 Normatives Erwarten hält im Falle der Enttäuschung an der Erwartung fest.

einem **Sollen** mit dem Anspruch, für die eigene Identität als Familienunternehmen Anerkennung zu bekommen, ohne diese explizit zu thematisieren.

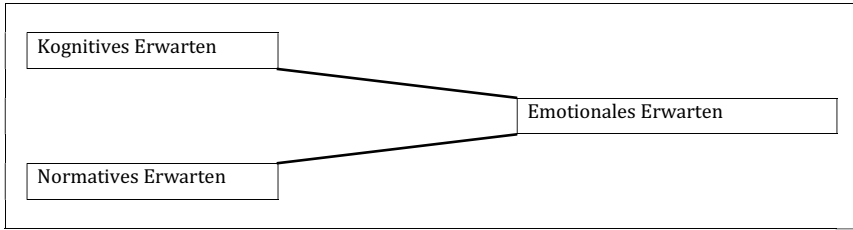


Abbildung: Modalitäten von Erwartungen und Enttäuschungen.

Die Enttäuschung dieser Erwartung beruht nicht auf Einzelhandlungen (einzelne Verhaltensweisen), sondern bezog sich auf die gesamte Person und nicht nur auf deren Aufgaben und Rollenerwartungen. Der Joint-Venture-Partner enttäuschte dadurch, dass er dem Familienunternehmen gegenüber indifferent (sachlich, unpersönlich) gegenüberstand und sich von der ›schwierigen‹ Situation des Gemeinschaftsunternehmens ›Kloster Feinkost‹ nicht betroffen und solidarisch zeigte.

Die enttäuschungsbereiten Erwartungen bezogen sich auf die gemeinschaftliche Semantik, die Erwartungen an Zusammenarbeit, Solidarität und gegenseitige Hilfe über die finanziellen Anreize und vertraglichen Regelungen hinaus in Aussicht stellte. ›Emotionalität‹ stellte gleichsam eine ›Prüfoperation‹ (bzw. eine ›Sonde‹) dar, mit der Solidarität und Gemeinschaftlichkeit¹⁹⁵ (communio) getestet.

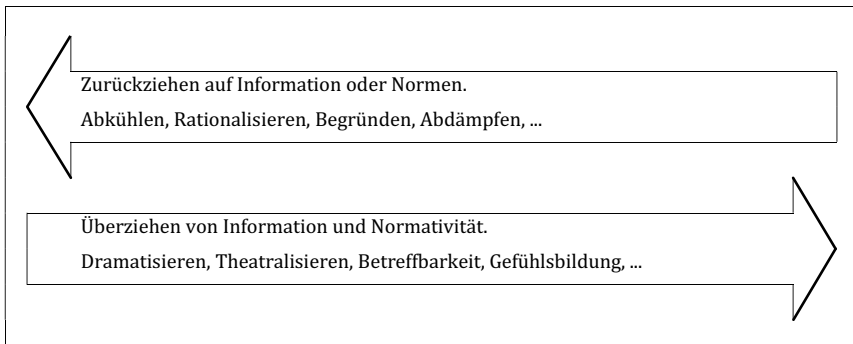


Abbildung: Modalisierung von Erwartungen und Enttäuschungen.

Diese Erwartungen waren enttäuschungsbereit, weil (1) kein Verhalten abschließend und definitiv ›gemeinschaftlich‹ **sein oder nicht sein kann** – *die*

195 Übertreibung eines Teilaspekts des Wertes der Gemeinschaftlichkeit.

Evidenz der Gemeinschaftlichkeit liefert das ›Gefühl‹ – und weil (2) kein ›gemeinschaftliches‹ Verhalten verlangt oder verboten werden kann – da es sich sonst selbst widerspricht. Bei normativen Erwartungen handelt es sich um überzogene (»hohe« M) Erwartungen an tatsächliche Bindung und Ansprüche an mögliche Bestätigung (Stenner, 2004), die für sich genommen nur enttäuscht werden können.

8.3.1 Die Situation zum Zeitpunkt des Verkaufs: Wachstum durch Zellteilung und Kommodifizierung

Das »**Wachstum durch Zellteilung**« beschreibt metaphorisch autonome Zellen innerhalb eines Körpers, die nach eigener Maßgabe unternehmerisch handeln. Die Intention der Abstimmung untereinander wird selbstverständlich unterstellt, sowie auch der Wille, im Sinne des »Körpers« und seiner Erhaltung zu handeln. Die Semantik der Zellteilung steht im Gegensatz zur Aufgabenteilung. Bei der Zellteilung tragen alle Unternehmensteile (Teilkonzerne) das unternehmerische Prinzip und die Prämissen der Obergesellschaft in sich. Im Gegensatz dazu hat bei der hierarchischen Teilung nach Aufgaben nur die Obergesellschaft (bzw. die Gesellschafter) unternehmerische Funktion. Die Zellen übernehmen die Struktur der Obergesellschaft. In allen Zellen findet sich die Struktur des Gesamtkonzerns.¹⁹⁶ Bei der Zellteilung werden die Teilsysteme nicht von oben – *mit Weisungen und Zielen* – gesteuert, sondern steuern sich selbst. Das Prinzip der Zellteilung und der selbstorganisierten Zellen wird dem Prinzip der Aufgabenteilung und der Hierarchie und Kontrolle entgegengesetzt. Dabei wird die Selbstorganisation aus eigenen Antrieben heraus idealisiert.

Der Gesamtheit der Zellen wird ein gemeinsames Ziel (»Vision«) zugeschrieben, sodass die Entscheidungen im Einklang mit der Gemeinschaft stehen. Diese Prämisse gilt auch für Entscheidungen, die nicht in erster Linie der Gemeinschaft dienen (K). Die Zellen können sich in den Entscheidungen von den Präferenzen des Körpers unterscheiden, müssen diese aber im Hinblick auf die Gemeinschaft begründen können. Sie dürfen sich dabei nicht zu stark von der Gemeinschaft lösen. Wie die Gemeinschaftlichkeit durchgesetzt und deren Nichteinhaltung sanktioniert (und Integration erzwungen) wird, wird nicht geregelt, *weil eine Regelung dessen als unmöglich angesehen wird.* Die einzelnen Zellen werden auch nicht individuell zu einem Beitrag angereizt oder kontrol-

196 Diese Redundanz lässt aus rationaler Sicht nicht nur auf Einsparungspotenziale, sondern auch auf Konfliktmöglichkeiten schließen. Rationale Unternehmensführung würde diese Doppelungen in der Struktur für überflüssig, verschwenderisch und gefährlich halten, da jede ›Zelle‹ mit Kompetenzen für das selbstständige und unternehmerische Agieren ausgestattet ist.

liert, da angenommen wird, dass die individuellen Ziele dem gemeinsamen Ziel – *Überleben und Erfolg* – nachrangig sind. Die Semantik des Körpers dient als Äquivalent zur Regelung und Hierarchie. Die Körpermetapher hat keine **ornamentale Funktion**, sondern eine **Orientierungsfunktion**. Der beschriebene Zusammenhalt hat nicht nur rituelle und interaktionserleichternde Funktion, sondern hat den Anspruch, mit dem Handeln der einzelnen Zellen konsistent zu sein.

Der Zusammenhang ist aus Sicht der Kloster Feinkost organisch gewachsen und nicht entschieden oder von oben durchgesetzt (gewollt) worden. Die wachsende Komplexität des Familienunternehmens wird metaphorisch mit einer Vorstellung des **Körpers** organisiert. Die Metapher der **Zelle** legt nahe, dass im Körper die Bestandteile gleich oder ähnlich ›*sind*‹ (sie entstehen aus der ›Teilung‹) und sich dem Körper zugehörig fühlen ›*sollen*‹. Diese Metaphorik hat idealistische und romantische Züge und bedient sich einer Ontologie des »Körpers« und des gemeinsamen Ursprungs. Sie verweist auf einen ›natürlichen‹ Vorgang und verdeckt Entscheidungen (*Strategien und Interessen*). Durch den Verweis auf organisches Wachstum wird verdeckt, dass Entscheidungen zur Gründung der Holding getroffen wurden. Sie verweist mit dem »Körper« auf eine ›natürliche‹ Gemeinschaft mit gemeinsamem Ziel und gemeinsamen Interessen, die jedoch inhaltlich unspezifisch bleiben. Kommunikationstheoretisch gesehen wird die Mitteilung zu Information und die Kommunikation **romantisiert**. Die Metaphorik der »Zelle« egalisiert die Teilkonzerne unterhalb des Oberkonzerns und der Holding und macht die Belegschaft und die Geschäftsführung – im Gegensatz zu Rollen- und Funktionsträgern – zu einer Gemeinschaft.

Betont wird in der Körpermetapher die **operative Autonomie** der Teilkonzerne unterhalb der Holding bei gleichzeitiger Abhängigkeit. Die Lebensmittelfirma und deren Geschäftsführung unterlagen wenigen formalen oder hierarchischen Vorgaben. Zwischen der Holding und der Geschäftsführung der Kloster Feinkost wird informationelle Offenheit, persönliche Zugänglichkeit und Transparenz gepflegt und hervorgehoben.¹⁹⁷ Die Bestätigung dieser Selbstbeschreibung innerhalb der operativen Tätigkeiten des Unternehmens und der Anspruch, bezüglich der Selbstbeschreibung konsistent zu sein wurden als hoch beschrieben. So war es wichtig, die Entscheidung zum Verkauf der Kloster Feinkost als eine »Gemeinschaftsentscheidung« zu treffen und zu beschreiben. Es war wichtig, dieses Image zu bestätigen und entgegen der Ansicht, dass der geschäftsführende Gesellschafter »Dr. König« entschieden hat, her-

197 Dies kommt durch die Einbeziehung der Geschäftsführung der Lebensmittelfirma in den Entscheidungsprozess zum Verkauf der Lebensmittelfirma und in den Due-diligenceprozess zum Ausdruck.

vorzuheben.¹⁹⁸ Die Bestätigung des »Wir« im Verhalten und in Entscheidungen erscheint (höchst) relevant. Was dieser Selbstbeschreibung widerspricht, wird als **Alarmsignal** thematisiert. Eigenständige unternehmerische Entscheidungen, die zum Nachteil der anderen Unternehmen (»Zellen«) innerhalb der Kloster Holding (»Körper«) ausfallen, wiegen deswegen nicht so schwer wie Verstöße gegen die Selbstbeschreibung des »Körpers«.

Der Wechsel der Unternehmensstruktur in eine Holding macht eine **Kommodifizierung** (Elwert, 1987) möglich, in der neben die emotionalen Bewertungen der Kloster Feinkost marktmäßige Bewertungen treten (Zellweger u. Astrachan, 2008). Diese neuen Bewertungsformen annullieren nicht die emotionale Bindung, sondern stellen sie – durch den Gegenbegriff – deutlicher dar und ermöglichen diese erst. Es findet keine Ablösung eines dominanten Beobachtungs- oder Bewertungsschema statt. Die Kommodifizierung ermöglicht der Unternehmerfamilie, ihren Bestand von dem Erfolg der Kloster Feinkost unabhängig zu machen. Sie verliert als Unternehmerfamilie ihre Qualität – unternehmerisch tätig zu sein – nicht, wenn die Lebensmittelfirma wirtschaftlich wertlos oder verkauft wird und kann als »Finanzholding« (C) weiterbestehen.

Durch die Kommodifizierung verliert die Lebensmittelfirma ihre Selbstverständlichkeit und gewinnt damit an **Emotionalität**. Die emotionalen Bindungen (»Euphorie« und »Spaß«) zur Lebensmittelfirma werden **intensiver** erlebt. Das potenzielle Loslassen von der Lebensmittelfirma ermöglicht das Erleben von emotionaler Bindung (je kontingenter, desto stärker). Dieses familiäre Verhältnis wird nicht als selbstverständlich angesehen, sondern von der Furcht begleitet, dass die emotionale Bindung der Familie zum Unternehmen verloren geht und der Hoffnung aufrechterhalten, dass die Bindungen bestehen bleiben. Mit der Kommodifizierung wird eine Emotionalität ermöglicht, da mit der Freiheit die Bindung erklärungsbedürftig und bewertungsbedürftig (Schachter u. Singer, 1962) wird.

Parallel zur Kommodifizierung und der damit einhergehenden Aufhebung der Selbstverständlichkeit der emotionalen Bindungen, die wiederum die Möglichkeit von Gefühlen und Emotionen bedingt, war die **familieninterne Nachfolge** in der Geschäftsführung unsicher. Emotionale Bindung war hier für die familieninterne Nachfolge von Bedeutung (Sharma u. Irving, 2005). Die Übernahme der Geschäftsführung durch Familienmitglieder (also die familieninterne Nachfolge) erschien unwahrscheinlich, da die in Betracht kommenden Personen bereits in anderen Unternehmen erfolgreich waren. Es war damit nicht selbstverständlich, dass die Nachfolge in der Geschäftsführung innerhalb der

198 An dieser Stelle zeigt sich, dass die Gemeinschaft auf keine ontologische Tatsache verweist, sondern als ein gemeinsames Produkt angesehen wird, welches wie das »labour of love« (Collins et al., 2010) eine Arbeitsleistung darstellt.

Familie bleibt. Die Konzepte der finanziellen Abhängigkeit oder der gesellschaftlichen Normen (Sharma u. Irving, 2002) (Sharma u. Irving, 2005) werden hier als Zuschreibung von Motiven für eine familieninterne Nachfolge ausgeschlossen. Auch übte die Familie keinen normativen Druck auf potentielle Nachfolgerinnen und Nachfolger in der Familie aus, sondern war vielmehr stolz auf deren Erfolg.

Der Joint-Venture-Partner wird als **familienexterner Nachfolger** – als Management-Buy-out (Jansen, 2004) – beschrieben, der das Unternehmen als Eigentümer weiterführt und durch »Professionalisierung« sowie Entwicklung der »Produktionsmethoden« und der »Nachwuchskräfte« aktiv wird (C). Die Hoffnung bestand darin, dass der Joint-Venture-Partner als Eigentümer agiert und das Unternehmen wie der geschäftsführende Gesellschafter führt. Die schrittweise Abgabe (erst 40 %, dann der Verkauf von weiteren 20 % nach acht Jahren) diente insofern der Überwachung des Joint-Venture-Partners und zu Beginn als Äquivalent zur Thematisierung von Erwartungen und möglichen Enttäuschungen sowie vertraglichen Regelungen.

Die **Kommunikation der Entscheidung**, die Kloster Feinkost zu verkaufen, wurde in der Familie und bei anderen Stakeholdern von einem »Unbehagen« (K) begleitet. Der Prozess der Entscheidungsfindung wurde als **risikoreich** dargestellt, da interne Informationen und Daten (*wie z. B. die Verkaufsabsicht und die Verkaufssumme*) an Mitarbeiter preisgegeben wurden. Die Familie befürchtete, dass die Belegschaft und die Geschäftsführung das Wissen um den Verkauf eigennützig gegen die Lebensmittelfirma ins Spiel bringen.

Aus der Sicht der Kloster Feinkost wäre der **Entscheidungsfindungsprozess** bei einem »Finanzinvestor« »durchgerechneter« und »überprüfter« gewesen (C). Der Entscheidungsfindungsprozess im Kloster-Konzern fand nicht »logisch« und auch nicht »familienunabhängig« statt (C). In ihm musste zum Ausdruck kommen, dass das »Lebenswerk« von Bedeutung war, respektiert und berücksichtigt wurde und auf die Betroffenheit (potenzielle Betroffenheit) der Beteiligten Rücksicht genommen wurde – *schon bevor die Enttäuschung eintritt* und potenzielle Enttäuschungsgefühle (Bereuen der Entscheidung) auftreten.

Zwischen den »Zellen« bestanden regelmäßige **informelle Treffen**, bei denen sich die Mitarbeiter wechselseitig hinsichtlich ihrer Bindung wechselseitigen Hilfe beobachteten (H). Durch Wegfall der stabilisierenden Selbstverständlichkeiten und der Möglichkeit, dass »von oben« ein Umbau des »Körpers« stattfinden kann, etablierte sich im Unternehmen Emotionalität – eine laufende Rückversicherung über emotionale Bindung beim anderen. Die Treffen von Vertriebsmitarbeitern über die Teilkonzerne hinweg und der offene, nicht erzwungene und informelle Austausch über strategische Vorhaben fungierten als Rückversicherung der emotionalen Bindung (D) (N). Der »offene Austausch« war die **Sonde** eines gemeinschaftlichen Zusammenhalts und brachte zum Aus-

druck, dass man innerhalb der ›in Zellen‹ differenzierten Holding ›als Körper‹ zusammengehört. In dieser Struktur bestand die Erwartung, dass man sich über die Strategien informiert. Die wechselseitige Information und der Austausch von Daten¹⁹⁹ über die Vorhaben stand hier im Mittelpunkt, ohne dass von vornherein klar sein musste, was mit der Mitteilung erwartet wurde und was daraufhin geschehen sollte. Der Austausch über den »Hintergrund« (N) einer Entscheidung erfolgte über die Bereitstellung der Entscheidungsgrundlagen (Daten) – *und nicht über die Kommunikation der Entscheidungsgrundlagen selbst*. Dieser informelle und offene Austausch von Daten selbst war die Information über die gemeinschaftliche Beziehung etablierte eine Zone der Exklusivität. Relevant scheint hier wiederum ›der Austausch‹ zu sein und **DASS** ein Austausch stattfindet unabhängig davon **WAS** inhaltlich ausgetauscht wird.

8.3.2 Die Situation des Verkaufs

Die Situation des Verkaufs war durch eine **explizite Nichtöffentlichkeit** gekennzeichnet. Ein möglicher Käufer wurde nicht öffentlich gesucht und die Lebensmittelfirma wurde nicht öffentlich angeboten. Auch wurde von den an den Gesprächen beteiligten Mitarbeitern erwartet, dass sie das Wissen über den Verkauf der Lebensmittelfirma nicht veröffentlichen oder weitergeben. Das Gespräch über die Lebensmittelfirma konstituierte eine exklusive, private und intime Situation zwischen Geschäftspartnern, in der über die Lebensmittelfirma gesprochen wurde und in dem nichts an die Öffentlichkeit dringen sollte (I). Die Gespräche fanden exklusiv und unter Ausschluss anderer Parteien und anderer Verkaufsinteressenten statt. Der Abbruch der Gespräche hätte einen aufwendigen Neuanfang und eine aufwendige Sondierung weiterer Interessenten zur Folge gehabt. Die Situation war durch ein persönliches Verhältnis gekennzeichnet, in der zum Ausdruck kam, dass es nicht nur um gewinnorientierte Interessen geht, sondern der Verhandlungspartner im Mittelpunkt des Interesses steht, denn dann wäre eine öffentliche Kommunikation des Verkaufs zielführender gewesen. Die Ausschließlichkeit der Situation stand im Mittelpunkt.

199 Hier sollte von Datenaustausch gesprochen werden, da zunächst einmal nur Unterschiede ausgetauscht wurden, ohne dass mitgeteilt wurde, welchen Unterschied sie machen. Die Relevanz der Daten – als Information oder Wissen (Willeke, 2001) – war weniger wichtig; wichtig war vielmehr, dass Daten ausgetauscht wurden.

8.3.3 Erwartungen an das Joint Venture

Der Verkauf der Lebensmittelfirma wird durch zwei zentrale Gründe dominiert: **Internationalisierung** der eigenen Marken und Produkte und **Diversifikation** des Lebensmittelkonzerns. Mit der Bezeichnung der »eigenen Marken und Produkte« war die emotionale Seite des Eigentums (»psychological ownership« (Brundin u. Sharma, 2010)) gemeint und nicht das formale Eigentum. Dem Kloster Konzern war es wichtig zu sehen, dass die »eigenen« Marken und Produkte erfolgreich auf dem internationalen Markt sind.

Innerhalb des Kloster-Konzerns war der Prozess der Diversifikation strittig. Es war unklar, ob der Ablauf der Diversifikation (zuerst wurde akquiriert und dann ein Käufer für den Teilkonzern »Kloster Feinkost« gesucht) intern und extern, bei den Joint-Venture-Partnern, bewusst war. Vermutet wurde, dass der Joint-Venture-Partner glaubte, die Akquise der Aktien der Kissing Köstlichkeiten werde anderweitig finanziert. Auch die richtige Bewertung des Vorgangs war unklar: welche Reihenfolge wäre die bessere gewesen? (I)

Die Begründungen des Verkaufs waren durch das Ideal und Paradox der »Rettung durch Verkauf« gekennzeichnet. Die Idealisierung fungierte als Abwehr der Gewinnorientierung in der Entscheidung, Anteilsrechte an der Kloster Feinkost zu verkaufen, und fokussierte die positiven zukünftigen Möglichkeiten des Joint Ventures. Die Idealisierung wehrt das bloße – direkte – Wohlgefühl und – konsumatorische – Befriedigung ab. Die Sinnlichkeit ist hier Marginalisiert und Distanziert. Die Entscheidung wurde durch Zukunftsbezug ermöglicht, der in der Idealisierung zum Ausdruck kommt. Das Ideal bleibt zukünftig, da es als unerreichbar konzipiert ist, und dient als funktionales Äquivalent zur Zwecksetzung. Das Paradox fungierte als Intergration widersprüchlichen Verhaltens im Joint Venture Prozess und der Aufrechterhaltung der gemeinschaftlichen Erwartungsstrukturen trotz widersprechendem Verhalten.

8.3.3.1 Verknüpfung des Joint Ventures mit der Selbstbeschreibung

Der Verkauf vereinigte die **Selbstbeschreibungen der Stärke und die eigene Abwertung** (und *Abhängigkeit vom Joint Venture Partner*). Das Interesse von Kasteel Voedingsmiddel wurde auf die Innovationen und die einzigartigen Vertriebswege zurückgeführt, die andere Lebensmittelfirmen nicht besitzen und ihre spezifische Stärke und Einzigartigkeit ausmachen. Gleichzeitig wird betont, dass die Kloster Feinkost es (Diversifikation und Internationalisierung) allein nicht schaffen wird und deswegen einen finanzstarken Partner benötigt (J). Die Begründung des Verkaufs der Anteilsrechte bestätigte die präferierte Selbstbeschreibung der Kloster Feinkost und widersprach ihr gleichzeitig. Das Eingehen des Joint Ventures stellte eine Enttäuschung des Selbstbildes dar, eine »starke

aufstrebende Marke« zu sein und für sich einen »Retter« zu benötigen (»Warum schaffen wir es nicht selbst?« (J)). Die Kaufhandlung bestätigte das eigene Erleben und widersprach diesem gleichzeitig. Sie war nicht nur eine Transaktion von Eigentumsrechten (zur DLH) und Geld (zur Kloster Holding), sondern wurde auch als ein Ausdruck von Interesse gewertet und bestätigte das (unsichere) Weltbild der Kloster Feinkost mit ihren erlebten Potenzialen und ihrer Stärke.

Diese Interpretation dethematisiert erstens, dass der Käufer (die DLH) mit der Zahlung die Entscheidungsgewalt über die Kloster Feinkost und den wirtschaftlichen und rechtlichen Zugriff erhält. Die Zahlung impliziert den Anspruch, dass nun auch rechtliche und wirtschaftliche Modi der Entscheidung zu akzeptieren sind. Dabei erwartet der Kloster-Konzern die Einbeziehung ihres Erlebens in den Entscheidungsprozess. Die Kaufhandlung erzeugte im Kloster-Konzern die Erwartung, seine Anliegen und Ansprüche zu berücksichtigen und in weitere Entscheidungen eingebunden zu werden – *die Transaktion stellte damit die Bestätigung der Weltsicht des anderen dar*. Diese Erwartung der vermeintlich berechtigten Berücksichtigung konnte nicht ohne Emotionalisierung der Kommunikation thematisiert werden (N). Enttäuschend war also, dass die DLH diesen Anspruch auf Berücksichtigung in Entscheidungsprozessen nicht akzeptiert. Besonders virulent wurde dieser Anspruch auf Berücksichtigung der eigene Sichtweise im Interpunktionskonflikt, als sich die Kloster Feinkost wirtschaftlich nicht mehr rentierte und von der DLH Entscheidungen getroffen wurden, die denen der Geschäftsführung der Kloster Feinkost (und des Kloster-Konzerns) widersprachen. Zentral war hier die unterschiedliche Attribution der Ursachen des Umsatzeinbruchs.

Zweitens wird in dieser idealisierten Interpretation nicht berücksichtigt, dass eine Diffusität zwischen Kaufobjekt (Kloster Feinkost) und Joint-Venture-Partner – ein Kollektivsingular – besteht, die daraus zu resultieren scheint, dass sich die Kloster Feinkost mit der Kloster Holding identifiziert und als Einheit beschreibt (»Kloster«). Die »Kloster« stellt sich damit gleichzeitig als Transaktionsobjekt und als Partner in einer gemeinsam zu gestaltenden Beziehung dar. Insofern bleibt auch diffus, ob die Erwartung berechtigt ist, dass die Kloster Feinkost die Entscheidungen der DLH erleiden muss.

Eine **Thematisierung der Ansprüche** war nicht möglich, da erwartet wurde, dass die Selbstbeschreibung des anderen – *Kloster für ein erfolgreiches Unternehmen zu halten und das Joint Venture zu wollen* – damit enttäuscht wird, von der wiederum die Beziehung und das Selbstbild abhängt. Der Joint-Venture-Partner soll mit anderen Worten den Glauben an die Kloster Feinkost nicht verlieren. Damit stellt die Thematisierung der Erwartung paradoxerweise das infrage, was durch ihre Thematisierung bewahrt werden soll. Die **Tragik** besteht darin, die Selbstbeschreibung des anderen gleichzeitig zu enttäuschen und nicht

zu enttäuschen und die Beziehung gleichzeitig infrage zu stellen und nicht infrage zu stellen. Diese widersprüchliche Orientierung am Erhalt der Beziehung begünstigte die Verschiebung (ein Displacement) der Kommunikation auf die Mitteilungsseite. Verstanden werden die Intentionen des anderen, wie sich die Beziehung für ihn darstellt und nach welchen Maßgaben, Kriterien und Strukturen er persönlich ›versteht‹. Der kommunikative Anschluss wird auf die Mitteilungsseite dirigiert und verliert an Information. In der Kommunikation zählt nur noch, was der andere intendiert, nicht, was er inhaltlich tut. Die Gewinnerorientierung des anderen wird zu Beginn des Joint Ventures akzeptiert und als Bestätigend des eigenen Selbstbildes erlebt, aber im Verlauf des Joint Ventures immer mehr abgelehnt und gehasst, da sich herausstellt, dass das Interesse rein ökonomischer und nicht ästhetischer Natur war – im interessanten Partner und Projekt bestand.

8.3.3.2 Verknüpfung des Joint Ventures mit der Fremdbeschreibung

Die Zustimmung zum Joint Venture wurde mit dem Bild (Image) des anderen verknüpft. Die Beschreibung des Joint-Venture-Partners fußte auf der Professionalität eines international agierenden Lebensmittelkonzerns, der »konsequent« (C) seine Ziele verfolgt. Diese Eigenschaften fehlten – *aus der eigenen Beschreibung heraus* – dem Kloster-Konzern in der eigenen Führung und Struktur und wurden gleichzeitig geachtet (*Sachlichkeit, Unpersönlichkeit, Rationalität und Kontrolle*) und missbilligt (*Rücksichtslosigkeit, Desolidarisierung, Indifferenz, Ausnutzung von Notlagen*). Der Joint-Venture-Partner wurde in diesem Sinne idealisiert *als bestmöglicher idealer Partner, Ergänzung eigener Defizite, Bestätigung des Selbstbildes und Retter*. Die eigene, widersprüchliche Position zu den idealisierten Eigenschaften wurden paradoxiert, als »Rettung durch Verkauf« und »anders wäre besser gewesen« (I). Die Paradoxierung ersetzt die Orientierungsfunktion der Idealisierung und ermöglicht es die Unterscheidung von ideal und böseartig zu reflektieren und Widersprüche zu integrieren.

Die Fremdbeschreibung war im Kontext des Joint Ventures zu achten und – über die Paradoxierung – nicht infrage zu stellen. Dies bedeutete auch, die Entscheidungsprämissen des Joint-Venture-Partners zu erleiden und seine Widersprüchlichkeit zu erdulden (L). Die Entscheidungen wurden nicht hinterfragt, um die Prämissen – *die mit dem Selbstbild des anderen in Verbindung gebracht wurden und nicht diskutierbar waren* – nicht zu negieren.

8.3.3.3 Existenzialisierung

Als Begründung für den Verkauf der Anteilsrechte an der Kloster Feinkost werden existenzielle Bedrohungen (Gómez-Mejía et al., 2007, S. 106) angeführt. Im Unterschied zu Gefährdungen des Gewinns und des Umsatzes (Gómez-Mejía et al., 2007, S. 106) bezeichnet diese Bedrohung das Risiko, das gesamte Unternehmen zu verlieren. Es stellt somit den schlimmsten Fall dar, der eintreten (Shapira, 1992) und nicht mehr korrigiert werden kann. Nach diesem Scheitern existiert das Unternehmen nicht mehr und kann daraus nicht lernen. Das Eintreten dieses Scheitern ist kein Irrtum, der korrigiert werden kann. Der Hinweis auf diese Bedrohung nimmt die Form einer Existenzialisierung – einer Verendlichung – an. Die Begründung führt die eigene Endlichkeit vor Augen und kann emotional nicht einfach ignoriert werden. Es rechtfertigt, dass nicht abgewartet werden kann, ob der Fall eintritt und ist insofern nicht wahrheitsfähig.

Existenzaussagen sind Seinsaussagen und beinhalten keine Information, sondern operieren mit dem Schema Sein/Nichtsein. Die Existenzaussage egalisiert innerhalb des Unternehmens alle Personen, da die existenzielle Bedrohung jeden betrifft und sich jeder Betroffenen zeigen sollte. Durch die Nichtbetroffenheit hinsichtlich der existenziellen Bedrohung drückt sich die Indifferenz gegenüber dem Unternehmen als Gemeinschaft aus. Wer die Sorge, Furcht und Angst nicht teilt, diese nicht ›spürt‹ und nicht gefühlsmäßig zum Ausdruck bringt, dass die Kloster Feinkost in einer bedrohlichen Situation ist, der ist nicht für die Gemeinschaft, sondern gegen sie. Wer hinsichtlich der existenziellen Bedrohung keinen Handlungsdruck verspürt pragmatisch und ästhetisch reagiert,²⁰⁰ der gehört nicht zum »Wir«. Das existenzielle Schema beinhaltet keine Information, was zu tun ist, sondern ist sensibel für persönliche Einstellung, Zustimmung und Ablehnung. Es geht nicht mehr um die Sache (und die Kriterien), sondern um die generelle Bereitschaft zur Solidarität.

Die Existenzialisierung ermöglicht durch die Schemata dafür/dagegen und Unterstützer/Gegner »Bindungskommunikation« (Schlippe u. Klein, 2010). Ihr implizites Schema begünstigt eine Verrechtlichung, da Solidarität, Zusammenarbeit und die Bekämpfung von Gegnerschaft als berechnete Erwartungen angesehen wird. Das Nichtgewähren von Solidarität wird als unrecht empfunden.

200 Wer Angesichts der existenziellen Bedrohung der Gemeinschaft keinen wie auch immer aussichtslosen Widerstand leistet und keine affektive Reaktion zeigt, der gehört nicht dazu. Hier ist – wie gesagt – nicht relevant, was gemacht wird, sondern dass ›etwas‹ (*was auch immer das sein mag*) gemacht wird. Paradoxerweise zeigt die Unangemessenheit (Überzogenheit, Überstürztheit) der Reaktion die emotionale Bedeutsamkeit der existenziellen Bedrohung an.

8.3.3.4 Beginn einer Beziehung

Der Beginn des Joint Ventures markierte eine Trennung zwischen der Zustimmung zum Zusammenschluss und der Thematisierung von Problemen, die gesehen, aber nicht angesprochen wurden. Das Joint Venture wurde nicht eingegangen, weil keine Probleme gesehen wurden, sondern weil die Probleme als gemeinsam lösbar angesehen wurden. Außerdem wurden in der Zusammenarbeit, der »Synergie« (A) (C) (J) (L) (N) und der Beziehung die Potenziale gesehen.

Für die Bewältigung möglicher Probleme wurde von dem Joint-Venture-Partner eine generelle Bereitschaft erwartet. In der Zustimmung zum Joint Venture drückte sich diese Bereitschaft aus. Aus der Entscheidung des Joint-Venture-Partners, sich an der Kloster Feinkost zu beteiligen, bildete sich ein impliziter (*enttäuschungsanfälliger*) Vertrag (»psychological contract«) (Brundin u. Sharma, 2010), dessen Geltung nicht geprüft, aber gefühlsmäßig sicher war.

8.3.3.5 Hoffnung und Furcht

Die **Hoffnungen** gegenüber dem Joint Venture bestätigten sich paradoxer Weise durch ihre Enttäuschung. Enttäuschungen verstärkten im Prozess paradoxerweise die Hoffnungen, dass Zusammenarbeit und Kooperation noch möglich sind, und verstärkten gleichzeitig auch die **Furcht**, dass die anderen das Joint Venture nicht eingehen und die Gemeinschaft nicht als dessen Prämisse in ihr Verhaltens und Entscheidens übernehmen. Vor der Vertragsunterzeichnung bestand die Furcht, dass es nicht zum Joint Venture kommt und deswegen zum Zahlungstermin (Fälligkeitstermin) der Kissing Köstlichkeiten-Aktien keine Zahlungsfähigkeit (Solvenz) besteht. Insgesamt verspürten die Belegschaft und die Familie dem Vorhaben gegenüber eher Furcht (siehe die Tabelle weiter unten) und »Angst« (N), es könne insgesamt scheitern. Die Furcht wirkt stabilisierend auf das Joint Venture, da die Thematisierung von Unsicherheit, Zweifeln und Bedenken unterdrückt wurde. Hoffnung und Furcht kamen zum ersten Mal zum Ausdruck, als der ursprüngliche »Wunschpartner« (I) – *Kasteel Voedingsmiddel* – die DLH als Joint-Venture-Partner präsentierte und als die DLH – anders als erwartet – »Trendsnack« nicht in den Vertrieb aufnehmen wollte.

<p>»die Angst ist natürlich auch da, dass man sagt, okay, es sind jetzt schon genug Unternehmensfusionen danebengegangen und es sind auch, oft genug hat man Aktien gekauft, die dann doch nicht das abgeschmissen haben, was man erwartet hat. Das ist, natürlich, wenn man in die Zukunft sehen könnte, wäre es schöner. Man hofft halt, dass es gut läuft, aber man weiß, also man weiß im Hinterkopf, dass es auch nicht gut laufen kann. Das ist halt ... Klar, immer ein Risiko [...] Aber man kann es ja nicht ändern, ich meine, dafür ... Sonst legt man die Hände in den Schoß und macht gar nichts [...] Das ist so.« (E)</p>
<p>»was man dann gemerkt hat, das ist, dass insgesamt so eine, wie soll ich sagen, Unruhe war, so ein bisschen ... Angst [...] wenn was gesagt wurde, darf ich das jetzt sagen oder darf ich das nicht sagen?« (F)</p>
<p>»Das ist, ist aber ein ganz normaler, natürlicher, menschlicher Prozess, ne, dass die Leute plötzlich Angst hatten« (K)</p>

Tabelle: Hoffnung und Furcht im Joint Venture.

8.3.4 Auswirkungen der Erwartung auf den Verlauf des Joint Ventures

Zwischen den Joint-Venture-Partnern wurden Hoffnung, Furcht und die finanzielle Abhängigkeit von der Transaktionssumme als **Kommunikationsbarrieren** erlebt, die offene Gespräche über Erwartungen und Enttäuschungen verhinderten. Diese Kommunikationsbarrieren verhinderten anfänglich die Äußerung von Bedenken gegenüber dem gemeinsamen Vorhaben, da die gemeinsame Unternehmensführung der Kloster Feinkost nicht durch unpassende Fragen gefährdet werden sollte (M); die mögliche Verärgerung des Joint Venture Partners entmutigte, Erwartungen anzusprechen.

Die **Kommunikationsbarriere** ›produzieren‹ damit systemisch (nicht kausal) gesehen irrationales – *durch Hoffnung und Furcht geleitetes* – Verhalten. Diese Kommunikationsbarriere etabliert und bestätigt sich anlässlich der Präsentation der DLH als Joint-Venture-Partner, während die Verhandlungen zuvor mit Kasteel Voedingsmiddel geführt wurden. Die schnelle Akzeptanz des neuen Partners ließ Rückschlüsse auf Hoffnungen in den Joint Venture Prozess und Befürchtungen dessen Gelingen zu, sodass berechtigte Zweifel am Joint Venture unterlassen wurden. Aus dieser Sicht erfordert die Aufrechterhaltung des Ideals des Joint Ventures den Verzicht an authentischer Äußerung (Collins et al., 2010).²⁰¹

Diese Interpretation des hoffenden und sich fürchtenden Joint-Venture-Partners ermöglicht es der DLH – systemisch gesehen –, Beiträge zum Joint

201 So berichten Interviewteilnehmer, dass ein konsequentes Nachhalten der Versprechen von der Familie gewünscht wurde. (I)

Venture zurückzuhalten und das Einlösen von Versprechen aufzuschieben. Die Hoffnung und die Furcht ermöglichen die zeitliche Verzögerung des Einlösen von (Beitrags-) Versprechen. Hoffnung und Furcht fungierten als Kredit. Durch diese Emotionen war es dem Joint Venture Partner möglich, Leistungen zurückzuhalten, in Rückstand zu gehen und damit trotzdem das Joint Venture durch Beitragsverweigerung nicht zu gefährden. Der andere kann die versprochenen Leistungen zurückhalten, da er erwarten kann, dass eine Aufforderung zur Einhaltung der Versprechen nicht erfolgen wird, da der andere den Joint-Venture-Partner nicht verärgern und das Joint Venture damit nicht gefährden (*›saure Milch produzieren‹* M) will.

8.3.4.1 Folgen der Kommunikationssperren und -barrieren

Es kommt in den Interviews zum Ausdruck, dass es an einer Möglichkeit gefehlt hat, die Erwartungen und Ansprüche zu reflektieren, zu moderieren und zu thematisieren. Der persönlichen Enttäuschung über Indifferenz und die fehlende Bereitschaft, zum Erhalt der Gemeinschaft beizutragen, fehlte eine Reflexionsmöglichkeit und eine ›realistische‹ Begrenzung (Limitation). Es fehlten Reflexionen darüber, was vom Joint Venture Partner an Beiträgen, Rücksichten und Leistungen ›realistisch‹ erwartet werden kann und ob die Enttäuschungen nicht den »hohen« Erwartungen (M) selbst zugerechnet werden müssen (C). Vielmehr wurde der Joint-Venture-Partner aufgrund der scheinbar fehlenden Beiträge abgewertet. Die Unterlassung von Hilfe und deren Billigung in der durch die Verschärfung des Verpackungsgesetzes erlittenen Notlage wurde mit Unverständnis, Missbilligung und im späteren Verlauf mit Zorn beantwortet.

»das war ja auch ein Stierbeutel, ne, der [Mike Jordan] war ja auch eine Dampfwalze.« (A)

Nicht nur, dass die Erwartung der wechselseitigen Hilfe, Rücksichtnahme und Solidarität innerhalb des Joint Ventures verletzt wurde; auch die Ausnutzung der Notlage, um die Lebensmittelfirma für »einen Euro« zu übernehmen, wurde als Verstoß von Normen des zwischenmenschlichen Umgangs zornig beantwortet. Der Joint-Venture-Partner wurde dafür missachtet, missbilligt und ›gehasst‹, dass er keine Rücksicht auf die Situation der Kloster Feinkost nimmt. Gleichzeitig war die Kommunikation über Enttäuschungen mit der DLH nicht möglich, da erwartet wurde, dass es um die Suche nach einem Schuldigen gehe, der die Enttäuschung zu verantworten hat bzw. die Erwartungen geweckt hat, die enttäuscht wurden.

8.3.4.2 Informationslosigkeit

Der **Vertrag** sollte nach Ansicht der Kloster Feinkost nicht nur »schön« (M) geschrieben sein und ornamentale oder rituelle Funktionen (z. B. der Angstabwehr) haben, sondern die Zusammenarbeit und das routinierte Entscheiden innerhalb des Joint Ventures ermöglichen. Er sollte nicht für den Enttäuschungsfall geschrieben werden und Vertragsstrafen festlegen (M), sondern die Zusammenarbeit im alltäglichen Handeln und Entscheiden ermöglichen (M).²⁰² Verträge sollten es ermöglichen, die richtigen Entscheidungen im Sinne des Erhalts des Joint Ventures zu treffen, und Sachverhalte richtig einzuschätzen und zu bewerten. Insofern wurden keine Renditeerwartungen in den Vertrag aufgenommen, da eine Zusammenarbeit und die wechselseitige Solidarität unabhängig davon sein sollten. Eine Sanktionierung des anderen in der Situation, in der die Renditeerwartung nicht erfüllt wird, widerspricht dem Willen zur Zusammenarbeit. Der Wille zur Zusammenarbeit sollte »von selbst« aus inneren Antrieb erfolgen und keinen vertraglichen Zwang oder aufgrund von Eigennutz erfolgen.

8.3.5 Enttäuschungen

Die Enttäuschungen innerhalb des Joint Ventures waren weniger inhaltlicher Art als auf die Art und Weise des Umgangs zwischen den Joint-Venture-Partnern und deren Inkonsistenz zu der Selbstbeschreibung als Joint Venture bezogen. Handlungen, Entscheidungen und Verhalten enttäuschten nicht inhaltlich, sondern auf der Ebene der inneren Einstellung der Personen.

8.3.5.1 Trennung der Belegschaft

Der DLH wurde im Verlauf des Joint Ventures zugerechnet, dass sie mit ihrem Verhalten eine stärkere Trennung der Kloster Feinkost aus dem Kloster-Konzern intendierte. Die »Assessmentcenter« (B) wurden als Versuche gedeutet, bei den Mitarbeitern informell einen Orientierungswechsel zu erreichen und die Unternehmenskultur zu verändern. Dieses Vorgehen wurde als rücksichtslos gegenüber der Kloster Holding angesehen, da sie dem »kleineren« Partner die guten Mitarbeiter nahm und die Bindung zur Kloster Feinkost schwächte. Die Intention, die Lebensmittelfirma aus ihren Verflechtungen und historisch gewachsenen Abhängigkeiten mit der Obergesellschaft (KBW), der Holding (KFH) und

202 Nach Auffassung der Interviewten sollte ein Joint Venture gar nicht erst begonnen werden, wenn Enttäuschungen erwartet werden. (B)

den Teilkonzernen (besonders der Alimentaire Kloster in Frankreich) zu trennen, brachte das rücksichtslose Vorgehen der DLH zum Ausdruck.

Die DLH spaltete – nach Ansicht von Kloster – nicht nur die vertikale Beziehung zwischen der Obergesellschaft, dem Konzern und der Lebensmittelfirma, sondern spaltete die Belegschaft der Kloster Feinkost auch horizontal, in dem sie einen Entscheidungsdruck in der Orientierung und damit einen Identitäts- und Orientierungskonflikt innerhalb der Belegschaft (*in einem Kontext, in dem die Orientierung des anderen nicht indifferent ist*) erzeugte. Der Konflikt bestand darin, sich in seinen Beiträgen entweder mehr an der eigenen Karriere innerhalb der DLH oder an der Gemeinschaft des Kloster-Konzerns zu orientieren. Der Einladung, an Assessmentcentern teilzunehmen und über die begrenzten Karrieremöglichkeiten des Kloster-Konzerns hinaus aufzusteigen, wurde vonseiten des Kloster-Konzerns gleichzeitig Missachtung und Verständnis entgegengebracht. Die Umorientierung wurde als Akt der Abwendung persönlich verachtet und gehasst. Die Begründung der Abwendung wurde aber gleichzeitig im eigenen Agieren der Kloster Obergesellschaft selbst gesehen, die diese widersprüchliche Situation durch die ambivalente Entscheidung erst erzeugt hat. Die Spaltung der Belegschaft wurde der eigenen Widersprüchlichkeit zugerechnet, die die Belegschaft im Unklaren gelassen und damit eine Entscheidungssituation erst erzeugt hat.

8.3.5.2 Die Enttäuschungsreaktion des anderen

Innerhalb des Kloster-Konzerns enttäuschte die Enttäuschungsreaktion des Joint-Venture-Partners mehr als das konkrete Verhalten selbst. Enttäuschend war, wie der Joint-Venture-Partner mit seiner Enttäuschung umgegangen ist: Er war – in den Augen der Belegschaft der Kloster Feinkost – mehr an Zahlen orientiert, als dass er versucht hätte, sich insgesamt in die Lage der Lebensmittelfirma zu versetzen. Der DLH wurde zugeschrieben, für das Ganze blind zu sein und kein ästhetisches Empfinden für den Gesamtzusammenhang zu haben (Watzlawick, 1982): Sie wäre für diese Kategorie nicht sensibel, sondern konzentrierte sich nur auf Kennzahlen; ihr wurde Schlichtheit zugeschrieben (M) und erschien auf der ästhetischen Sinndimension nicht empfänglich. Das Urteilen über die Lebensmittelfirma anhand von Zahlen wird damit als »schlicht« (M) und unästhetisch angesehen. Inhaltlich wurde dem Urteil jedoch nicht widersprochen und die »Zahlen« nicht kritisiert.

Der DLH wird in diesem Zusammenhang zugeschrieben, bestimmte »Zahlen« sehen zu wollen und sich für die Gründe und die Entstehung der Zahlen (und das Unternehmen selbst) nicht zu interessieren. Die unternehmerische Tätigkeit der Kloster Feinkost wurde auf »Zahlen« (J) reduziert. Aus diesen Zahlen wurde dann auf die Qualität der unternehmerischen Entscheidungen

geschlossen, obwohl sie von der Kloster Feinkost und der Kloster Holding als unangemessenes Kriterium – als unangemessene Daten – für die Einschätzung der Qualität der Arbeit und der Bereitschaft der Belegschaft zu Beiträgen innerhalb der Kloster Feinkost angesehen wurden. Die »Zahlen« verweisen nicht auf die Qualia (*»Zahlen« dieser Ansicht nach nicht einfach oder in andere Wertesysteme überführbar*).

Die DLH reagierte *aus der Sicht des Kloster-Konzerns deswegen* auf den Umsatzeinbruch mit Druck, Abwertung, Blockade (A) und Nichtausnutzung von Spielräumen (A). Sie hat demnach die Situation des Umsatzeinbruchs ausgenutzt, um die Lebensmittelfirma zu übernehmen (C) und dafür »juristische Spitzfindigkeiten« (A) eingesetzt.

8.3.5.3 Erleben der Krise

Der erlittene Umsatzeinbruch wurde aus der Sicht der Kloster Feinkost von der DLH weniger externen als vielmehr internen Gründen zugeschrieben. Der Kloster Feinkost erscheint die Verschärfung des Verpackungsgesetzes als externer Schock, dem das Unternehmen überraschend ausgesetzt und der so nicht vorhersehbar war. Das Selbstbild der Kloster Feinkost bestand darin, den Umsatzeinbruch zu erleben bzw. zu erleiden. Die Zuschreibung eigener Schuld an dem Umsatzeinbruch konnte nicht als ein Irrtum oder eine Fehlentscheidung abgetan werden, da es das eigene Selbstbild – *durch falsches Erleben des Marktes und Überschätzen der eigenen Marken und Produkte* – infragestellte.

Das Selbstbild der Kloster Feinkost wurde vom Joint-Venture-Partner als Projektion angesehen, in der es zu einer Verschiebung **von Handeln** (*Verschulden des Umsatzeinbruchs durch falsche Strategien*) **zum Erleben** (*Erleiden des Umsatzeinbruchs*) kam. Diese Projektion stellte – *wie im psychoanalytischen Sinne* – eine Abwehr zum Selbstschutz dar und organisierte das Erleben der Kloster-Feinkost. Die DLH negierte das Erleben der Kloster-Feinkost (C) und rechnete ihr die Schuld für den Umsatzeinbruch zu. Das Infragestellen dieses Erlebens stellte das Selbstbild der Kloster-Feinkost infrage und wertete dieses ab. Diese Abwehr wurde vom Joint-Venture-Partner emotional gedeutet und als irrational interpretiert. Der Kloster Feinkost wurde zugeschrieben, sie verschließe die Augen gegenüber einer Realität, als wolle sie die Wahrheit nicht anerkennen. Die Interpretation der Krise durch die DLH als selbstverschuldet steht im Widerspruch zu der Kloster Feinkost, da sie sich der Krise gegenüber passiv und unschuldig darstellt und sich auf die kommende Verschärfung des Verpackungsgesetzes nicht einstellen konnte.

8.3.6 Neuorientierung nach der Enttäuschung

Die negativen Erfahrungen, Enttäuschungen und Erwartungsbrüche während des Joint Ventures widersprachen den **Idealisierungen** des anderen: *als idealer Partner, Ergänzung der eigenen Defizite, Bestätigung des eigenen Selbstbildes und Retter*. Die Idealisierung konnte sich nicht bestätigen und führte zu einer **Paradoxierung** (*der andere meint es gar nicht so oder kann nicht anders*) des Joint-Venture-Partners und der Beziehung. Die Idealisierung konnte nicht auf Dauer gestellt werden, führte zu Widersprüchen und überdauerte nicht die Komplexität der unternehmerischen Situation. Die Paradoxierung stellte damit einen Umgang mit enttäuschten Idealen dar, erlaubte es Widersprüche zu integrieren und das Joint Venture aufrechtzuerhalten. Die Abweichung vom Ideal und der Utopie des Joint Ventures war dann nicht mehr Grund zu Ablehnung (oder Beendigung), sondern Grund der Aufrechterhaltung Joint Ventures. Die Paradoxierung schafft damit die Gründe mit rationalen und hierarchischen Mitteln nicht weiterzukommen, und entfaltet sich durch ›persönliche‹ Zurechnung und Personifizierung (bzw. Vermenschlichung).

Die kontingente Beobachtungen des Joint Ventures und widersprechende Interpretationen konnten nicht mehr dethematisiert und verschwiegen werden. Die mitlaufende Reflexion und deren Thematisierung – *ob die Zusammenarbeit im Joint Venture den Prämissen der Gemeinschaftlichkeit entspricht oder nicht* – konnte nicht gestoppt werden. Die idealisierten (Perfektions-) Vorstellungen des Joint Ventures konnten aufgrund der Widersprüche innerhalb der ›gemeinsamen Unternehmensführung‹ der Kloster Feinkost nicht aufrechterhalten und die Reflexion der wahren Intentionen der DLH und deren Indifferenz gegenüber dem Joint-Venture-Partner nicht unterdrückt werden.

Die Indifferenz (Nichtbetroffbarkeit) für persönliche und familiäre Belange wurde zu Beginn noch als persönliche Eigenart und erwünschter Charakterzug des Joint-Venture-Partners interpretiert, die der Intention, das Joint Venture zu fördern und Beiträge zu leisten, nicht widerspricht. Indifferenz wurde als **Vorteil** für die Beziehung interpretiert und idealisiert. Die paradoxe Zuschreibung, dass der Joint-Venture-Partner entgegen seines Verhaltens das Joint Venture ›eigentlich‹ will, erlaubte es damit, widersprüchliches Verhalten zu integrieren und das Joint Venture fortzuführen.

Der Joint-Venture-Partner wurde für seine zugeschriebenen Eigenschaften gleichzeitig geliebt und gehasst: Für seine »Rücksichtslosigkeit« und »Konsequenz« (C) wurde er bewundert und verachtet; seine Professionalität und die Fähigkeiten der Unternehmensführung wurden gleichzeitig geschätzt und abgewertet bzw. gemocht und nicht gemocht. Beide Seiten wurden zu einer paradoxen Einheit gebracht, indem Enttäuschungen als Bestätigung des Joint Ventures fungierten und das Joint Venture emotionalisierten. Durch das Erleiden

der Widersprüche wurde der eigene Wille zum Joint Venture zum Ausdruck gebracht. Hindernisse und Konflikte bestätigten und erhöhten zunächst den emotionalen Wert der Zusammenarbeit. Zum späteren Zeitpunkt – *nach dem Wendepunkt* – kippte die Interpretation in eine Zuschreibung von negativen Charaktereigenschaften («Dickkopf» A), für die der Joint-Venture-Partner (DLH) missbilligt, missachtet und gehasst wurde. In die Missachtung fallen auch die Maßnahmen zur Rationalisierung und Professionalisierung der Kloster Feinkost und das Herunterspielen des Beitrags der DLH. Diese verdeckte Missachtung kippte in die offene »Verteufelung« (C), Abscheu und Ekel: »Stierbeutel« und »Dampfwalze« (N).

Der Joint Venture Partner ist ...		
Wendepunkt von Gemeinschafts- orientierung und Selbstorientierung	Rational (sachlich und unpersönlich) und professionell .	Idealisierung von Rationalität und Sachlichkeit.: <i>der andere ist ideal.</i>
	Professionell bedeutet finanzorientiert (nicht marktorientiert)	Ernüchterung des Ideals: <i>der andere ist anders.</i>
	Professionell bedeutet Indifferenz gegenüber den Folgen des eigenen Verhaltens. Kein sinnlicher und unmittelbarer Kontakt.	Ernüchterung des Ideals: <i>der andere lebt in einer einfachen Welt.</i>
	Professionell bedeutet kompliziert.	Ernüchterung des Ideals: <i>der andere ist unvollkommen und mangelhaft</i>
	Egoistisch (Renditegetrieben)	Enttäuschung des Ideals: <i>der andere ist egoistisch und eigennützig</i>
	Unsachlich (Unwissen gegenüber dem operativen Geschäft)	
	Persönlich (Zuschreibung von Verantwortung auf Personen innerhalb des Kloster-Konzerns)	
	Bösartig zerstörerisch: Die Lebensmittelfirma »an die Wand [...] fahren« (G)	
Irrational (selbstzerstörerisch)		

Tabelle: Enttäuschungen und Neuorientierungen innerhalb des Joint-Venture-Prozesses (*im vertikalten Zeitverlauf*).

8.3.6.1 Rationalität

Professionalität und **Sachlichkeit** waren zunächst erwünschte Eigenschaften des Joint-Venture-Partners. Die DLH, Kasteel Voedingsmiddel und Jordan, waren aus der Sicht des Kloster-Konzerns professionell und konnten sachlich entscheiden und handeln. Diese Eigenschaften sprach sich der Kloster-Konzern selbst ab. Sie waren im Moment des Zusammenschlusses und seiner Entscheidung erwünschte Eigenschaften, die jedoch im Verhalten im Einzelnen für die Kloster Feinkost nicht immer nachvollziehbar waren. Der Kloster-Konzern und die Obergesellschaft erhofften sich aus den Eigenschaften positive Effekte für die Zusammenarbeit und die gemeinschaftliche Führung und hielt sich mit Rückfragen und der Thematisierung des Erlebens dieses professionellen Verhaltens (L) zurück. Diskrepanzen im eigenen Erleben und Nichtverstehen wurden nicht thematisiert. Rückfragen wurden unterlassen, da sie aus Sicht des Kloster-Konzerns bei der DLH als Ausdruck von Kritik erlebt worden wären. Hier verschiebt sich der Grund für die Thematisierung bzw. Nichtthematisierung von der Sache auf die Person bzw. auf das persönliche Erleben.

Die **Nichtnachvollziehbarkeit** der Entscheidungen und des Handelns der DLH wurde auf ein »anderes Denken« (L) bezogen. So wurden dem Joint-Venture-Partner Rationalität, Sachlichkeit und Unpersönlichkeit zugeschrieben, die der Kloster Feinkost fehlten und die deswegen die Gründe für Handeln und Entscheiden nicht verstehen konnte. Dem anderen wurde zunächst einmal die »Richtigkeit« und Wahrheitsfähigkeit prinzipiell zugeschrieben. Die Zustimmung wurde ohne Verständnis der Gründe emotional gewährt. Die Entscheidungen wurden »unverstanden«, gefühlsmäßig, akzeptiert und nicht in ihren Absichten, Motiven und Intentionen hinterfragt. Die Belegschaft der Kloster Feinkost wusste nicht, (1) was das neue Management der DLH als Geschäftsführer der Kloster Feinkost macht, (2) wozu das Shareholder Committee bestimmte »Zahlen« sehen wollte und (3) hatte das Gefühl »schuldig zu sein« (J). Die Belegschaft der Kloster Feinkost verstand die Gründe für die scharfen Töne nicht, hatte jedoch das Gefühl, etwas falsch zu machen (J). Die Belegschaft übernahm »gefühlsmäßig« die Interpretation der DLH, dass die Geschäftsführung an dem Umsatzeinbruch schuld sein muss:

»auch bei vielen Mitarbeitern so das Gefühl war [...] der hat doch das Ding einmal an die Wand gefahren.« (B)

8.3.6.2 Blinder Fleck

Im weiteren Verlauf des Joint Ventures wurde immer deutlicher, dass die DLH in ihren Konzepten der Rationalität und Sachlichkeit selbst **blinde Flecken** hatte und in ihren Konzepten und Schemata gefangen war. So konnte sie nicht sehen,

dass ihre Sachlichkeit weniger auf Sachkenntnis als vielmehr auf Indifferenz gegenüber den Folgen beruhte. Die fehlende Reflexion der Sachlichkeit – *dieses Selbstbewusstsein* – machte die DLH blind dafür, dass ihre Rationalität auf Indifferenz gegenüber den Folgen der (Management-) Entscheidungen zum Joint Venture basierte. Ihre Rationalität fußte in diesem Sinne auf »schlichte« Indifferenz. Die Manager entschieden über das Joint Venture, waren aber für die Integration der Unternehmen und für das Gelingen des Joint Ventures nicht verantwortlich. Rationalisierung bedeutete innerhalb der DLH, dass eher eine Finanzorientierung als eine Marktorientierung im Mittelpunkt stand und es insofern mehr um die Orientierung an Finanzen, Renditen und die Amortisierung der Investition ging. Rationalisierung erwies sich so als Abschottung und Blindheit gegenüber anderen Sichtweisen, anderen Verständnissen, anderen Sinn und Kontingenz. Wie der Erfolg im bestehenden Markt erzeugt werden kann, war aus Sicht des Kloster-Konzerns bei der DLH nicht Gegenstand der Reflexion.

Die Zuschreibung **blinder Flecken** (Indifferenz oder Ignoranz) widersprach damit nicht der zugeschriebenen Intention der Zusammenarbeit. Die Zuschreibung blinder Flecken diente damit der Integration der Widersprüche im Verhalten der DLH. Die Enttäuschungen konnten durch die Zuschreibung blinder Flecken in die Intention zur Zusammenarbeit und dem Interesse an Gemeinschaft integriert werden. Der DLH wurde damit eine andere Form des Erlebens zugeschrieben, eine andere persönliche und menschliche Wahrnehmung der Situation – aber nicht eine Ablehnung der Zusammenarbeit. Die DLH wurde so personifiziert, vermenschlicht und psychologisiert (Kühl, 2006); sie hat beispielsweise das Potenzial der ›Trendwaren‹ nicht ›gesehen‹ und ›konnte‹ die Strategie der ›Handelsmarken‹ nicht nachvollziehen. Ihr wird damit vorgeworfen, Trendwaren für eine Modeerscheinung zu halten, keine Kenntnis vom ›operativen Geschäft‹ zu nehmen und nur mit »Zahlen« und »Meetings« beschäftigt zu sein (G). Eine auf ›Wahrnehmung‹ und Sinnlichkeit beruhende Unternehmensführung kann sie nicht in Betracht ziehen.

Die DLH war nicht nur anderen Orientierungen, sondern auch ihrer eigenen Orientierung gegenüber blind, sie hat ihre Entscheidungen »im Kopf [nicht] nachvollzogen« (I). Diese Blindheit wurde einer psychischen Struktur oder körperlichen Infrastruktur ihres Personals zugeschrieben und nicht als Ablehnung des Joint Ventures angesehen. Das Ausbleiben von Unterstützungsleistungen wurde mit blinden Flecken im Erleben des Joint-Venture-Partners erklärt. Der Blinde Fleck wurde – *wie das Unbewusste* – als Modus des Erlebens »morphogenisiert« (Fuchs, 1998). Mit der Erklärung wurde das Verhalten entschuldigt und konnte ›verständlich‹ gemacht werden. Innerhalb des Kloster-Konzerns könnte ›Verständnis‹ für den anderen aufgebracht werden.

Die Zuschreibung auf eine Persönlichkeitsstruktur mit spezifischen blinden

Flecken erlaubte die Integration des gegenteiligen Verhaltens in die zugeschriebene Intention der Zusammenarbeit und dessen Immunisierung (über das Konzept der ›Selbstunzugänglichkeit‹ (Fuchs, 1997, S. 72)). Eine Thematisierung hätte erwartungsgemäß jedoch nicht den Irrtum aufgedeckt, sondern zum Konflikt geführt, da damit die Selbstbeschreibung der DLH negiert wird (*diese Annahme immunisiert sich selbst, da sie sich durch Widerspruch nicht widerlegt, sondern bestätigt*). Eine Thematisierung erschien unmöglich, ohne die Beziehung zu gefährden und emotional abzudriften. In Laufe der Zeit wurde die Frage aufgeworfen, ob man bei Kloster akzeptieren und stillschweigend erleiden muss, was der Joint-Venture Partner entscheidet und ob man den anderen in seinem Erleben in jeder Hinsicht bestätigen muss.

8.3.6.3 Selbstorientierung

Das Verhalten des Joint-Venture-Partners ließ sich nicht mehr in die Zuschreibung, das Joint Venture (eigentlich) zu wollen, integrieren. Im Zuge weiterer Auseinandersetzungen wurde davon ausgegangen, dass die Gründe für das Verhalten eine Selbstorientierung waren, die nicht mehr nur blinden Flecken entsprangen, sondern dazu dienten, den eigenen Gewinn zu maximieren. Das Verhalten hatte im Kontext dieser Interpretation keinen gemeinschaftlichen Bezug mehr. Die Orientierung an der Gemeinschaft konnte dem anderen nicht zugeschrieben werden. Der übergeordnete Bezugspunkt (Prämisse) wechselte zu einer **Selbstorientierung**. Das Interesse des Joint-Venture-Partners bestand also darin, den eigenen Gewinn zu maximieren und dementsprechend rücksichtslos auf den Umsatzeinbruch der Kloster Feinkost und den Interessen der Kloster Holding zu reagieren. In diesem Zusammenhang wurden auch die Beiträge der Kloster Holding und der Kloster Feinkost von der DLH nicht gesehen und geschätzt. Zum Beispiel wurde zugunsten des Joint Venture Partners darauf verzichtet eine eigene ›Lebensmittelmarke‹ aufzubauen. Auch die Übernahme der durch die Verschärfung des Verpackungsgesetzes in Deutschland betroffenen Lebensmittel von der französischen Lebensmittelfirma wurde von der DLH nicht als Beitrag zum Joint Venture, sondern als Betrugsversuch interpretiert.

Aber auch in der Selbstorientierung wäre, aus der Sicht des Kloster-Konzerns, Zusammenarbeit vernünftig gewesen. Auch in der Selbstorientierung – *in der es jetzt weniger um die Ästhetik der gemeinsamen Arbeit und um stimmige Konstellationen ging*²⁰³ – wären eine Zusammenarbeit und ein Konsens über die

203 Die ästhetische Perspektive besteht in der Sensibilität für Ganzheitlichkeit (Holismus) und Komplexität; im Gegensatz dazu steht die Reduktion des Problems in handhabbare und praktikable Teilprobleme. Die ästhetische Perspektive beschreibt die Problemlösung als

Strategien und Entscheidungsprämissen im Sinne der langfristigen Gewinnmaximierung sinnvoll gewesen. Auch eine finanzorientierte Herangehensweise muss den Markt berücksichtigen.

Die Selbstorientierung schuf jedoch darüber hinaus einen unüberbrückbaren Gegensatz zwischen Kloster und DLH. Der DLH wurde eine »Finanzorientierung« (O) zugeschrieben; sie musste sich intern am »Börsenkurs« rechtfertigen (O). Der Kloster-Konzern verstand sich als »marktorientiert« und der »Familie« (C) gegenüber verpflichtet. Diese unterschiedlichen Orientierungen und Rechtfertigungskontexte erklären die Probleme in der Zusammenarbeit im Zuge der Gewinneinbrüche in der Kloster Feinkost. Die Zuschreibung der Selbstorientierung DLH (und das damit verknüpfte Interesse an Kennzahlen) konstruierte einen **Widerspruch** innerhalb der DLH, da nach dem Einbruch des Gewinns der Kloster Feinkost die Investition gleichzeitig richtig (um wieder Gewinne zu machen) und falsch (da die Investition die Rendite schmälerte) war. Die Investitionen rechtfertigten sich nicht über den Anreiz, dass über sie eine Rendite möglich sei und sie sich amortisieren werden. Rendite- und Amortisierungsversprechen waren hier zur Rechtfertigung und Motivation von Investition nicht mehr möglich und zeigte, dass die DLH die **Hoffnung** in die Kloster Feinkost verloren hat. Das Ausbleiben der Gewinne und die Unmöglichkeit, mit einer richtigen, **wahrheitsfähigen Strategie** zu reagieren, resultierte in Versuche, die eigene **Sachlichkeit** aufrechtzuerhalten über die Personifizierung wurde eine Sachlichkeit gelegt in der man über Strategie sprach.

In Kenntnis der Selbstorientierung der DLH hätte das Joint Venture aus der Sicht der Kloster Holding anders geplant und strukturiert werden müssen. Das Joint Venture hatte einen »**Konstruktionsfehler**« (N) dessen nachträgliche Korrektur als unwahrscheinlich angesehen wurde. Der Konstruktionsfehler wurde strukturell verortet und als nicht korrigierbar (irreversibel) dargestellt. Die Akteure hätten zu Beginn Vereinbarungen treffen müssen, doch wurden die Selbstorientierung und deren für eine funktionierende Zusammenarbeit unpassende Organisation zu Beginn des Joint Ventures nicht gesehen: Das Joint Venture wurde aus Sicht der Kloster Holding auf Gemeinschaftlichkeit organisiert, die Selbstorientierung der DLH war zu Beginn nicht bewusst. Angenommen wurde, dass der Erhalt der Beziehung über der Maximierung des eigenen Gewinns steht und die Bindung somit selbstverständlich, nicht hinterfragbar ist und mit anderen Worten.

Mit der Nichtbesprechung blieben Fragen unbeantwortet und unklar, »wer wo wachsen darf«, »wer wo ran darf« und »wer in Zukunft die Marke Kasteel vertreiben darf« (C). In der **Konstruktion** hätte eine obere Instanz die Beziehung

Weg oder Prozess, an dem sie sich abarbeitet und wächst (Keeney u. Sprenkle, 1982) und das Problem als Abenteuer, welches man antritt.

hierarchisch geregelt und Orientierung in diesen Fragen vorschreiben müssen. Die Verantwortung für risikoreiche Entscheidungen müsste nach außen abgegeben (externalisiert) und Unsicherheit über Hierarchie – *als eine höhere (äußere) Instanz* – kaschiert und absorbiert werden. Im Gegensatz dazu setzte der Kloster-Konzern nicht auf die Äußerlichkeit der Hierarchie und der Sanktion – *als das Äußerste* – sondern auf innere Eigenschaften der Mitarbeiter und der Familie – *als das Innerste*. Das Innerste wird als das Wesen, das Ursprüngliche und das Eigentliche angesehen, das gleichermaßen von außen und von innen nicht einsehbar ist. Die Orientierung verlief nicht am Nutzenmaximierer und an der Hierarchie, sondern an der Gemeinschaft und am eigenen Nutzen. Damit veränderte sich nicht nur die Beziehung, sondern es stellte sich innerhalb der Kloster Feinkost ein Bereuen der eigenen Beiträge ein.

Unter der Prämisse der Selbstorientierung waren – *aus der Sicht von Kloster* – für das Funktionieren der Zusammenarbeit zwischen den Lebensmittelfirmen innerhalb der DLH klare »Direktiven von der Zentrale« (N) notwendig. Diese sollten eine Zusammenarbeit durchsetzen und unkooperatives Verhalten sanktionieren. Das Fehlen solcher Regeln und damit verbundener Sanktionen stellte wiederum eine Enttäuschung dar, da die »Zentrale« (N) ihre eigenen Ziele nicht prüfte und kontrollierte. Für das Funktionieren der Zusammenarbeit – *unter der Prämisse der Selbstorientierung* – wäre außerdem eine »Strukturbeteiligung« (L) notwendig, um eine überregionale Kooperation zu ermöglichen. Durch das Fehlen einer Regelung für die »Verrechnung« von »Profit« konnte erwartungsgemäß (in dieser Prämisse) keine Kooperation stattfinden (L). Aufgrund der Indifferenz gegenüber der fehlenden Kooperation wurde daraus geschlossen, dass eine Kooperation von der Zentrale (DLH) nicht »wirklich gewollt« war.

Diese unter der Prämisse der Selbstorientierung notwendig gewordenen Regelungen hätten eine Kooperation nicht erzeugen und sichern können; eine solche wäre ohne das Ideal der Gemeinschaft nicht machbar. Die »Verrechnung« von Gewinnen und die Regelung der Kooperation nimmt der Kooperation vielmehr das »Eigenleben« und die »Triebfeder« (L) und stellen die Grundorientierungen der Kooperation dar; demnach kann sie nicht formalisiert und zum Mittel zum Zweck der Gewinnmaximierung gemacht werden: **Kooperation ist gleichzeitig Mittel und Zweck**. Die Formalisierung ersetzt die Prämisse gemeinsamer Ziele (Konsens) und den Ausdruck von Gemeinschaftsorientierung durch Regeln, die unabhängig von persönlichen Präferenzen gelten; der Einzelne ist nicht in seiner Persönlichkeit relevant, wie in der Gemeinschaftsorientierung. Zusammenarbeit und Kooperation ist im Gegensatz dazu nicht auf Nutzen, Formalisierung oder Regelung reduzierbar, sondern beruht auf der **Selbstverständlichkeit der Zusammenarbeit**, in der die Person und ihre »in-

nerste« Präferenz zum Ausdruck kommen. Das »Innerste« wird über Emotionalität zum Ausdruck gebracht bzw. ausagiert.

Die Prämissen der Selbstorientierung wird gegenüber der Gemeinschaftsorientierung als **Inversion** beschrieben: Die DLH ist von ihrem Personal und vom Manager abhängig ist und muss diese Abhängigkeit über Strukturen kompensieren, während das inhabergeführte Familienunternehmen über mehr Konstanz verfügt und diese nicht auf Formalstrukturen beruht, sondern auf gemeinsamen Zielen und einem »Wir«. Auf eine Kurzformel gebracht bedeutet dies: Die DLH findet ihre Grenzen im Personal und die KF findet ihre Grenzen in der Organisation. Das Familienunternehmen sieht sich nicht als eine Organisation von formellen Zuständigkeiten, sondern organisiert sich anhand des »Wir« (K) und dem Modus der »Gemeinschaftsentscheidung« (I).

»Es ist ein Unterschied, ob ein Unternehmer hier wie [Dr. König] an der Spitze ist oder ob da ein Management da ist, was eben nicht beteiligt ist am Unternehmen. Das sind zwei unterschiedliche Kulturen auch.« (O)

8.3.6.4 Irrationalität

Die Erwartung, dass die DLH selbstorientiert handelt, wurde durch Entscheidungen enttäuscht, die den Nutzen der DLH nicht maximierten, sondern dazu dienten »Streit anzufangen« (L). Der DLH wurde zugerechnet, dem eigenen Nutzen gegenüber irrational (*nicht am eigenen Gewinn oder am Gewinn der Gemeinschaft orientiert*) zu entscheiden: Die DLH hatte keinen unmittelbaren (praktischen), sondern nur über Zahlen vermittelten Kontakt zum operativen Geschäft. Sie war davon abgekoppelt, »weit weg vom Markt« (L) und konnte die operativen Entscheidungen der Kloster Feinkost nicht nachvollziehen und verstehen. Sie informierte sich nur über Zahlen. Diese **abgekoppelte Haltung** zeigte sich an der Interpretation der DLH, dass die Kloster Feinkost für den Gewinneinbruch verantwortlich war. Diese Abwertung des Joint Venture Partners wirkte immunisierend gegen die Attribution des Joint Venture Partners.

Diese Nichteinsicht und Realitätsferne konnte aus der Sicht des Kloster-Konzerns nur auf die Zerstörung der Kloster Feinkost hinauslaufen. Dabei konnten keine gewinnorientierten Ziele mit der Kloster Feinkost und dem Joint-Venture-Partner – *dem Kloster-Konzern* – verfolgt werden. Der DLH konnten damit **bösartige Ziele** unterstellt werden: Der Gewinneinbruch diene als Vorwand, um die Kloster Feinkost zu beschuldigen, falsche Strategien zu verfolgen – *da sie an den Handelsmarken festhielte* – und Gewinne an dem Gesellschafter DLH durch Geschäfte mit der französischen Lebensmittelfirma vorbeizuschleusen, damit die Kloster Feinkost schließlich übernommen werden kann. Der notwendige Verkauf der betroffenen Lebensmittel im Zuge der Verschärfung

der Verpackungsgesetzes innerhalb des Kloster-Konzerns war für die DLH ein Versuch, Gewinne an der DLH »vorbeizuwirtschaften«.

Die Prüfung der Kloster Feinkost diente dem Ziel, die Akquise der Lebensmittelfirma als Verlust zu bewerten. Diese »Verlustmaximierung« (C) zielte darauf ab, rechtliche Mittel aufzubauen, um das Management der Lebensmittelfirma abzusetzen und auszuwechseln. Dieses Ziel schadete jedoch aus Sicht des Kloster-Konzerns der DLH und konnte nicht als rationale Strategie der Gewinnmaximierung angesehen werden. Außerdem hatten die Entscheidungen, keine weiteren Investitionen in die Lebensmittelfirma zu tätigen und die Geschäftsführung unter Druck zu setzen negative Auswirkungen auf die Rendite und widersprachen damit den Eigentümerinteressen.

Diese Strategie wurde als Managementinteresse interpretiert – da sie aus Eigentümerperspektive irrational erschien –, den eigenen Machtraum zu vergrößern und die Gesellschafter der Lebensmittelfirmen zu entfernen. Die Posten der ehemaligen Geschäftsführer wurden vom eigenen Management der DLH besetzt. Während das Management darauf aus war, die Schuld des Umsatzeinbruchs bei Kloster zu finden, sollte aus der Perspektive des Kloster-Konzerns das Interesse der Eigentümer berücksichtigt und in die Zusammenarbeit und Entwicklung der Marken und Produkte investiert werden. Somit beobachtete der Kloster-Konzern die DLH als **Mitverursacher** der Situation, die sie verhindern wollte.

Die Kloster Holding interpretiert in dieser Situation des Joint Venture Prozesses die Akquise der Anteilsrechte an der Kloster Feinkost als Betrug. Sie sah sich mit falschen Versprechungen **geködert und gefangen** (I). Sie fühlte sich hinter das Licht geführt und in dem falschen Glauben gelassen, dass es der DLH um Zusammenarbeit und um die Entwicklung einer gemeinsamen Strategie ging. Diese Akquisestrategie bzw. Verhaltensmuster sah die Kloster Obergesellschaft auch bei anderen familiengeführten Lebensmittelfirmen innerhalb der DLH (I): Umsatzrückgänge wurden dann als Grund genommen, die bestehende Geschäftsführung der Lebensmittelfirma zu entlassen und das Unternehmen zu einem geringen Wert zu übernehmen. Der Wertverlust der Kloster Feinkost wurde auch hier als Legitimation für Empörung und Wut gedeutet, sodass die DLH rechtfertigen konnte »alles für einen Euro« (C) zu bekommen. Durch den emotionalen Druck sollte die Familie außerdem die **Lust verlieren**, die Lebensmittelfirma in ihrem Besitz zu halten. Hierzu setzte die DLH »Scharfmacher« (A) ein, deren Intention es war, die Situation für die Gesellschafter des Kloster-Konzerns – emotional – unangenehm zu machen und zu eskalieren. Sie sollten entmutigt werden, am bestehenden Vertrag festzuhalten. Die Hoffnung, dass eine gemeinsame Weiterführung der Kloster Feinkost mit der DLH noch möglich ist, sollte ebenso entmutigt werden wie Hoffnung, sich für die Kloster Feinkost einzusetzen. Jedoch das Gegenteil war der Fall: Je mehr Druck die DLH

machte, desto mehr hatte der Kloster-Konzern Gelegenheit, seine Bindung zur Kloster Feinkost zu zeigen.

8.3.7 Enttäuschungsreaktion

Aufgrund der Nichtabsprachen der Erwartungen, was das Ziel des Joint Ventures ist, und der Nichtregelung, was im Enttäuschungsfall zu tun ist, konnten (systemisch gesehen) Enttäuschungen als nicht vorhersehbar dargestellt werden.

Ausgangspunkt für die Konfliktodynamik war der **Attributionskonflikt** innerhalb des Umsatzeinbruchs der Kloster Feinkost. Während die Kloster Feinkost die Gründe für den Umsatzeinbruch auf die Verschärfung des Verpackungsgesetzes und auf allgemein sinkenden Absatz in ihrer Branche externalisierte, sah der Joint Venture Partner die Gründe in den falschen Entscheidungen und Strategien des Unternehmens. Diese Attributionsdifferenz führte zu emotionalen Konflikten und wurde zunächst versucht zu versachlichen und in späteren Schritten verschriftlich und schließlich verrechtlich.

»Wenn die so einen Vorwurf in den Raum stellen, den entkräften Sie nicht, weil, der ist rein emotional. Und aus der emotionalen Ebene noch mal in eine Sachebene herunterzukommen, ist in der Situation so gut wie unmöglich, (5) was sich ja auch dann nachher immer weiter zugespitzt hat, in den persönlichen Anfeindungen.« (N)

8.3.7.1 Versachlichung

Die Versuche der sachlichen Klärung der Attributionsdifferenz endeten in emotionalen Konflikten, da die Negation dieser unterschiedlichen Zuschreibung selbst nicht sachlich reflektierbar war und als persönliche Abwertung interpretiert wurde. Die Uneinsichtigkeit des Joint-Venture-Partners wurde in der sachlichen Kontroverse als persönliche Abneigung und ›Bösartigkeit‹ (G) erklärt. Damit wurde die Reflexion des Beobachtungsschemas verhindert. Jeder Versuch der **Versachlichung** der Diskussion führte damit zu einer weiteren **Emotionalisierung**, die wiederum die Versuche der Versachlichung antrieb. Die Emotionalisierung wurde als eine Verschiebung der Kommunikation – *als ein Displacement* – beobachtet, in dem die Versachlichung – *wie ein kommunikativer Parasit* – mit jeder Emotionalisierung weiter vermehrt wurde. Die Kloster Holding versuchte, die Vorwürfe und Beschuldigungen der DLH ›sachlich‹ zu lösen.

Die Verschiebung von der Sache zur Emotion entwertete die Mittel und Techniken der Unternehmensführung von deren Intention her, indem ihnen Bösartigkeit zugeschrieben wurde und sie damit nicht mehr als Techniken der rationalen Unternehmensführung galten und der Sache verpflichtet waren. Sie

waren außerdem für den Fall der Zusammenarbeit zu »einfach« und unsachgemäß. Dies traf vor allen Dingen auf die »Balanced Scorecard« (B) zu. Abgewertet wurden jedoch nicht nur die Mittel und Techniken, sondern auch die Personen, die diese verwendeten. Die DLH wurde als »schlicht« erlebt (M), da sie sich an Nebensächlichkeiten wie z. B. dem Gewinn orientierte und das höhere Ziel des Joint Ventures nicht im Mittelpunkt stand. Der DLH wurde zugeschrieben, die Zusammenarbeit auf irrelevante Kennzahlen zu reduzieren.

Der DLH wurde vorgeworfen, nur die eigenen Entscheidungen gelten zu lassen und die Belegschaft mit ihrer sinnlichen und kognitiven Komplexität nicht zu beteiligen. *Widersprüche gegen die Entscheidungen wurden als Fehler interpretiert und bekämpft.* Die Belegschaft handelte innerhalb dieses Schemas, um für deren Scheitern persönlich nicht beschuldigt werden zu können. So wurden Entscheidungen aus defensiven Gründen zur Prämisse weiterer Entscheidungen. Die Belegschaft von Kloster wurde entmutigt, an der Organisation, im Sinne der Mitarbeit am Erfolg und an der Bestandserhaltung, zu partizipieren. Diese defensiven Entscheidungen mindern das Risiko, für Fehler persönlich verantwortlich gemacht zu werden (Gigerenzer, 2007). Die Orientierung ist dabei, die eigene Person aus der Zurechnung für Scheitern herauszuhalten und die Organisation, aber nicht die Personen scheitern lassen. Innerhalb des Joint Ventures kam es zu Verantwortungsverschiebungen. Es wurde versucht, die Verantwortung für eine Entscheidung wie einen Schwarzen Peter weiterzugeben. Keiner der Gesellschafter der Kloster Feinkost wollte in der Verantwortung stehen, Entscheidungen getroffen zu haben. Vonseiten des Kloster-Konzerns kam deswegen der Vorwurf, dass sich der Joint-Venture-Partner am Joint Venture nicht aktiv beteiligt und persönlich partizipiert, sondern sich in seinen Entscheidungen nur hierarchisch nach oben orientiert und sich auf die Entscheidungen der Gesellschafter verlässt. Mit dieser defensiven Strategie standen nicht die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Fokus, sondern die schlechte Strukturierung (Konstruktion) des Joint Ventures (L) (N), die eine Zusammenarbeit unmöglich machten. Die Unvollkommenheit der Organisation oder das – *zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses* – noch in der Schwebe befindliche System der Regelung und Anreize konnten – *systemisch gesehen* – zur Verantwortung gezogen werden.

8.3.7.2 Verschriftlichung

Die Zuschreibung *eigene Interessen zurückzuhalten, eine falsche Erwartung geweckt und von deren Aufrechterhaltung profitiert zu haben* wurden versucht durch Protokollierung und Verschriftlichung der Kommunikation zu lösen. Dies führte zu einer parasitären Vermehrung von Protokollen, Schriftlichkeit, zur Verdrängung mündlicher Kommunikation und zur Verrechtlichung der zwi-

schenmenschlichen Beziehung mit dem Ziel, zwischen berechtigter und unberechtigter Erwartung zu unterscheiden. Der Wechsel von einem ›kaufmännischen‹ zu einem ›juristischen‹ Verhältnis wird hier konstatiert (D) (A). Die Verschriftlichung, Protokollierung und Verrechtlichung der Beziehung verstärkt die Vermutung, dass die Orientierung an der Gemeinschaft verloren ging, und verstärkt den Vorwurf, das Joint Venture nicht wirklich zu wollen. Auch die Vermutung der DLH, nicht alle Intentionen und Pläne offen zu legen, konnten durch diese Mechanismen nicht widerlegt werden.

Die DLH wurde als persönlich distanziert wahrgenommen und versucht, die fehlende persönliche Bindung schriftlich und später rechtlich zu kompensieren. Es wirkte so, als sei der Joint-Venture-Partner nicht interessiert, nicht motiviert oder **stünde nicht hinter seinem Wort**. Es schien so, als würde er Entscheidungen blockieren und bewusst Nichtentscheiden.

Außerdem fungierte die Verschriftlichung als Nachweis des Wortbruchs, der »Pflichtverletzungen« (K) und als Versuch dem anderen aus unbedachten Formulierungen einen ›Strick zu drehen‹ (K). Dies führte zu einer Verrechtlichung des Joint Ventures.

8.3.7.3 Verrechtlichung

Den Umsatzrückgang, den die Kloster Holding auf äußere Umstände zurückführt, rechnet die DLH den Fehlentscheidungen der Kloster Feinkost zu und ihrer Bösartigkeit, Gewinne zu verstecken und am Gesellschafter vorbeizuwirtschaften. Nicht die Strategie der DLH, den Markt über die Zusammenführung ›kleiner regionaler Marken‹ zu erschließen, war falsch.

Aus systemischer Sicht standen sich zwei wechselseitig (implizit) negierende Sichtweisen gegenüber: Die DLH konstruierte eine idealisierte Situation des Verbundes ›kleiner Marken‹. Diese Idealisierung abstrahierte von der Realität anders, als *sie die Kloster Feinkost wahrnahm*, ließ wichtige Aspekte (z. B. *Probleme im Vertrieb und in der Gewinnverteilung*) weg und überhöhte andere. Die Kloster Feinkost sah ihre Wahrnehmung entwertet: Die idealisierte Abstraktion des Joint-Venture-Partners implizierte eine Abwertung der eigenen Sichtweise. Die Bereitschaft zur Reflexion wurde beim Joint Venture Partner jedoch nicht gesehen. Die Enttäuschungsreaktion der DLH bestand vielmehr darin, auf die im Verbund befindlichen Lebensmittelfirmen Druck auszuüben. Sie sah sich dafür – *durch die Zahlung und den Erwerb von Anteilsrechten* – in der rechtlich **legitimen Position**. Die Kaufobjekte (Lebensmittelfirmen) und die Verkäufer und Gesellschafter der Lebensmittelfirmen hatten in dieser Konstellation die Entscheidungen der DLH zu dulden. Die Enttäuschung der Erwartung (bzw. strategischen Entscheidung) wurde aus der Sicht von Kloster nicht reflektiert, sondern versucht mit rechtlichen Mitteln durchzusetzen. Dies recht-

fertigte seinerseits den Versuch gegen die Durchsetzung vorzugehen und sich unsolidarisch und schädigend zu verhalten.

8.3.7.4 Trennung

Die **Trennung des Joint-Ventures bzw. die Auflösung** der gemeinschaftlichen Unternehmensführung mit der DLH interpretierte die Kloster Feinkost nicht als Entscheidung, da die Zusammenarbeit schon vom Vertrag her nicht langfristig angelegt war. Das Interesse an der Zusammenarbeit wurde damit im Nachhinein negiert. Die Trennung wird ›unproblematisch‹ und ›friedlich‹ (H) (O) beschrieben und das Verhältnis zu DLH ›freundschaftlich‹. Mit der Trennungsentscheidung waren wieder Gespräche zwischen der DLH und der Kloster Holding möglich.

Der Kloster-Konzern erlebte die Trennung als **Scheitern** und als **Befreiung** (vom Peiniger und von der Peinigung). Das (drohende) Scheitern ermöglichte im Kloster Konzern Euphorie und Spaß (M). Spaß und Euphorie motivierten wegen (!) der fehlenden Sicherheit der Rücknahme. Die Trennung war durch Unsicherheit und durch finanzielle Einschnitte geprägt (»Härtetarifvertrag« (K)). Es wurde als unwahrscheinlich angesehen, dass die Lebensmittelfirma ihre Belegschaft für die Weiterführung des Betriebs motivieren kann. Im Zusammenhang zu dieser Unsicherheit und Unwahrscheinlichkeit wird die Stimmung in der Geschäftsführung der Lebensmittelfirma mit »Loyalität«, »Verantwortung« und »Dazugehörigkeit« (C) beschrieben, während die wirtschaftliche Situation der Lebensmittelfirma als schlecht beschrieben wird. Einerseits war das Geschäftsmodell der Handelsmarken gescheitert und die Strategie unsicher, andererseits war wieder ein gemeinsames Ziel (»gemeinsame Vision« (C)) vorhanden und es konnten wieder Entscheidungen getroffen werden. Während unklar war, was getan werden sollte, waren die Haltung und die gefühlte Zielrichtung – *nämlich das Unternehmen zu erhalten* – klar. Die Unsicherheit der Rücknahme der Anteile integrierte den Kloster-Konzern nicht nur formal/rechtlich, sondern auch emotional. Die sachliche Unklarheit unterstrich als Negation wirtschaftlicher Gesichtspunkte die emotionale Gebundenheit an das Unternehmen. Das Stillschweigen über die Transaktionsmodalitäten war hier – *neben dem Eintritt von Friedrich König* – ein wesentlicher Aspekt des Ausdrucks emotionaler Bindung, da nicht über den Preis gesprochen wurde, den die DLH zu zahlen hatte. Die Nichtthematisierung des »negativen Verkaufspreises«(I) war die systemische Bedingung dafür, der Familie emotionale Bindung zuzuschreiben. Die familieninterne Nachfolge unterstrich zusätzlich die emotionale Bindung. Sie galt als Bestätigung, dass die Familie die Hoffnung auf Weiterführung der Lebensmittelfirma nicht verloren hat. Der Ausschluss anderer Gründe (finanzieller, moralischer und ausbildungsmäßiger Art) ließen auf das

›echte‹ Interesse am unternehmerischen Handeln schließen und brachten dieses innerste Interesse zum Ausdruck.

Die Semantik des Scheiterns ermöglichte, das Joint Venture mit der DLH nicht weiterzuführen und die Anteilsrechte an der Kloster Feinkost vollständig zurückzunehmen. Die Semantik des Scheiterns referiert auf eine Enttäuschung der Erwartung, dass die Zusammenarbeit und Kooperation mit dem Joint-Venture-Partner ein Erfolg wird, und wehrt durch die emotionale Enttäuschung Möglichkeiten ab, die Situation anders zu beschreiben. Die Interpretation der Trennungsentscheidung als Scheitern impliziert die Annahme, dass das Joint Venture von der Kloster Feinkost bis zum Schluss gewollt wurde und die Trennung bedauert wird. Das Scheitern verdeckt das einseitige Profitieren vom Joint Venture und rechtfertigt unkooperatives Verhalten und Desolidarisierung als Reaktion (Fuchs, 2012, S. 101).

8.4 Zusammenfassung der Ergebnisse der Studie

Emotionen und Gefühle bezogen sich als ein Modus der Enttäuschungsverarbeitung, auf die Selbstbeschreibung des Joint Ventures als Gemeinschaft (Kneer, 2001). Enttäuscht wurde dabei die idealisierte Absicht zur gemeinsamen Unternehmensführung: nicht ein konkreter Inhalt oder eine Verhaltensweise des Joint-Venture-Partners, sondern der Ausdruck unsolidarischen Verhaltens im Kontext der Krise. Systemische (*nicht kausale*) Bedingung einer emotionalen Reaktion beim Scheitern des Joint Ventures waren die Nichtabsprache von Erwartungen und die Nichtvorbereitung auf mögliche Enttäuschungen (Brundin u. Sharma, 2010), die auf die Idealisierung der Gemeinschaft bezogen sind und nicht etwa auf den Möglichkeit der Absprache überhaupt.

Die Idealisierung hatte die Funktion, den finanziellen Bedarf des Klosterkonzerns zu verdecken und das Interesse am Joint Venture Partner und am Joint Venture hervorzuheben. Die Idealisierung überdeckte die drohende Zahlungsunfähigkeit der Kloster Holding, die mit dem Verkauf der Anteilsrechte an der Kloster Feinkost ausgeglichen werden sollte. Das Ideal **ersetzte** (supplementierte) den Zweck, die Thematisierung von Interessen und die Festlegung von Zielen des Joint Ventures und ermöglichte es damit, Zustimmung des Partners, der Lebensmittelfirma, der Familie und der Kundschaft zu erhalten – mit denen der Verkauf der Entscheidungsrecht im Widerspruch stand. Die Idealisierung ermöglichte eine Abwehr von konkreten Zwecken (und Inhalten) und eine erstetzte Formalisierung, Aufgaben und Verträgen. Sie setzte – supplementierend – auf den Ausdruck von persönlicher Zustimmung und dem Willen zur Kooperation. Die Akzeptanz der Entscheidung bestand außerdem in der Darstellung der schlimmen existentiellen Lage.

Die **Kommunikation des Scheiterns** hatte die Funktion, den Zusammenhalt und die Solidarität innerhalb des Familienunternehmens zu mobilisieren. Das Scheitern ermöglichte im vorliegenden Fall unter der Prämisse der emotionalen Bindung zum Unternehmen die Fortführung des Familienunternehmens und die wirtschaftlich riskante Rücknahme der Lebensmittelfirma in den Familienbesitz. Dies gilt sowohl für den Beginn des Joint Ventures als auch für dessen Beendigung.

Die Studie legt nahe, dass es für den Erfolg des Joint Ventures und den Umgang mit emotionalen Konflikten und Enttäuschungen keine regelhaften Handlungsanweisungen für deren Vermeidung und den damit einhergehenden Immunreaktion geben kann, sondern dass hier eine Paradoxie von Motivation und Regelung vorliegt. Die Motivation zum Joint Venture und der Austausch über mögliche Probleme standen sich widersprüchlich gegenüber. Dieses Spannungsverhältnis (N) macht eine Emotionalisierung wahrscheinlich, da die Entscheidung nicht abschließend vernünftig begründet werden kann (K).

Handlungsleitend war die Paradoxie. Je mehr logische Konsistenz erwartet und in Aussicht gestellt und die Paradoxie negiert wurde, desto mehr Inkonsistenzen und Möglichkeiten der Emotionalisierung wurden produziert. Zwei Fehlschlüsse konnten in diesem Fall nicht vermieden werden: (1) der **rationale Fehlschluss**, also die Abwertung von Widersprüchen und die Dethe-matisierung von Inkonsistenzen; (2) der **emotionale Fehlschluss**, dass zu jederzeit Harmonie, Gemeinschaftlichkeit und Konsens bestehen muss.

Mit Blick auf die Praxis der Unternehmenstransaktionen und -kooperationen kann geschlussfolgert werden, weniger auf Handlungsanweisung und mehr auf systemische **Regelungsmechanismen** zu setzen. Die Fragen sind nicht »Was muss ich tun?« und »Was ist richtig?«, die Frage ist »Wie reguliere ich die Emotionalisierung im Verhältnis zur Versachlichung?« als Erfolgsgarant der Führung. Von Regulation kann gesprochen werden, da »Gemeinschaft« oder »Familienunternehmen« nicht intentional – oder instrumentell – hergestellt und eingesetzt werden können. Es kann nicht an den Stellen, an denen es sinnvoll ist, hergestellt und an den Stellen, wo es nicht gebraucht wird oder hinderlich ist, abgestellt werden. In Familienunternehmen zirkuliert (kursiert) Emotionalität als ein weiteres Tauschmedium, welches – wie Geld – angenommen, zurückgehalten und mit dem motiviert werden kann. Es erhöht den Erfolg, die Übernahme- und Annahmefähigkeit von Entscheidungen (Simon, 2004) (Luhmann, 1984b, S. 372) und konditioniert als Prämisse Entscheidungen.

Emotionen motivieren zur Solidarität und zum Zusammenhalt. Neben der Strukturierung der Zusammenarbeit übernehmen sie im Joint Venture die Funktion der Motivation wechselseitiger Unterstützung und motivieren zur wechselseitigen Bereicherung. Emotionalisierung konnte für das gemeinsame Management des Joint Ventures an Wert gewinnen oder an Wert verlieren bzw.

schädlich werden und in wechselseitige Schädigung umschlagen. Inflation bedeutete, dass der Verweis auf ein »Wir« und an die innersten Motive zum Erhalt der Gemeinschaft an Wert verliert. Es wurde mehr an Solidarität und Unterstützung appelliert, als an Umsetzung erwartbar ist. Deflation bedeutet in dagegen, eine Verpflichtung zur Zustimmung und inneren Einstellung vorzuschreiben (zu Regeln oder mit Anreizen zu fördern), die unter allen Umständen und unabhängig von der persönlichen Einstellung gegeben werden musste. Die starre Vorgabe und Forderung richtigen gemeinschaftlichen Verhaltens nutzte nicht die Möglichkeit, auf emotionale Bindung und innersten Motiven zur Gemeinschaft und Solidarität zu setzen. Außerdem drückte die Furcht, *schwierige Themen anzusprechen*, aus, dass der Beziehung nicht zugetraut wurde, diese Themen »auszuhalten« und trotzdem eine Einwilligung zum Joint Venture und dessen Erhalt zu erzielen.

Emotionalität wurde *inflationär* gebraucht, wenn zu viel Erwartet wurde (Luhmann, 1998b, S. 383), ohne das Versprechen »einlösen« zu können, und verlor so an Glaubwürdigkeit. Andererseits konnte eine Deflation beobachtet werden, wenn »zu wenig« (Luhmann, 1998b, S. 383) Vertrauen in die emotionale Bindung der beteiligten Personen (Buchanan, 1975) (Sharma u. Irving, 2005) und in die Stabilität der Beziehung bestand. Im konkreten Fall wurden vermeintlich kritische Themen nicht angesprochen und vermeintlich gefährliche Situationen gemieden, da erwartet wurde, dass die beteiligten Personen ihr Vertrauen in die Beziehung zurückziehen und die Investitionen und Beiträge zur Beziehung und die Solidarität aufkündigen würden. Vermeintlich kritische Haltungen und Widerspruch wurden fundamentalistisch verboten. Es wurden nur noch »gute Nachrichten« und Affirmationen verbreitet, da in die Tragfähigkeit der Beziehung und die Verführbarkeit der Personen (*nicht im Sinne des Erhalts des Joint Ventures, sondern Selbstorientiert, zu handeln*) kein Vertrauen bestand. Dieser Vertrauensverlust wurde mit der Forderung nach (*überzogenen*) Vorschriften und Regeln kompensiert. Vorgeschrieben wurde weniger, was zu tun ist, sondern wie – *mit welcher inneren Einstellung und Haltung* – etwas zu tun ist. Dies stürzte das Joint Venture in weiteren Vertrauensverlust und steigerte die Abhängigkeit von fundamentalistischen Haltungen.

Beide Fälle – *bei zu viel und bei zu wenig Vertrauen in emotionale Bindung und Unterstützungsleistungen* – gefährdeten Systemstrukturen und deren Nachhaltigkeit und Langlebigkeit. Ein Joint Venture, das Strukturen langfristig aufbauen und erhalten will, ist in diesem Fall wohl beraten, sich dieser Kippfigur von »zu viel« und »zu wenig« Vertrauen emotionaler Bindung bewusst zu werden (Harvey u. Evans, 1994, S. 342) und *systemisch* zu kontrollieren. Fälle, in denen Vertrauen sich bewährt hat, sollten – *in Geschichten und Bildern* – präsent gehalten und Fälle, in denen Vertrauen enttäuscht wurde, nicht vertuscht, sondern offensiv thematisiert und wie im vorliegenden Fall aufgearbeitet werden.

Für eine erfolgreiche Unternehmensführung muss also von Kontrolle und Hierarchie zur systemischen Regelung umgedacht werden:

- Bereitstellung von Daten (nicht Informationen) für die autonome Informationsverarbeitung in unvorhergesehenen Situationen. Die Informationsproduktion (*die Übernahme der Kriterien der Informationsproduktion*) sollte auf der Ebene der sinnlichen Bewertung der Beteiligten stattfinden. Die Beschreibung, Erklärung und Bewertung sollten nicht mehr von oben nach unten, sondern auch von unten nach oben möglich sein. Beteiligung am Bewertungs- und Deutungsprozess. Keine Angst vor Weitergabe. Defensives Entscheiden mindert die Sinnlichkeit, Wahrnehmung und Aufmerksamkeit.
- Fehlerkultur statt defensives Entscheiden fördern. Übereinstimmung besteht im Interesse der Fortführung der Beziehung. Heilig ist nicht die Hierarchie, sondern die Aufrechterhaltung der Beziehung und die Aufrechterhaltung der innersten (ursprünglichsten) Bindung zur Gemeinschaft. Die Beendigung der Beziehung steht außer Frage. Trennung ist keine Option.
- Komplexe Modelle und Pläne (Strategien) reduzieren die Motivation und die Eigeninitiative und tragen den Grund des Scheiterns schon in sich (K) (L).
- Widerspruch darf nicht unterdrückt werden. Das Verbot von Widerspruch schafft eine Insel des Konsens und der Harmonie, der die Gruppe abkoppelt und die Gemeinschaft mit anderen Gruppen in der Gesellschaft verhindert. Die Bauchentscheidungen dürfen nicht ihrerseits defensive Interpretationen ausbilden. Die ›Emotionsarbeit‹ (Collins et al., 2010) sollte dem Erhalt des Unternehmens zugutekommen und weniger dem Erhalt von Konsens, Abschottung und Harmonie. Widerspruch muss innen bearbeitet werden können und nicht nach außen (zum Selbstschutz) auf einen Gegner projiziert werden.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Idealisierungen des Joint-Venture-Partners fungierten als Überdeckung der Zahlungsunfähigkeit und des daraus resultierenden – eigennützigen – Entzugs der Zahlungsmittel (der Lebensmittelfirma) für die Holding. Die Idealisierung fungiert als Abweisung widersprechender Interpretationen (durch Verkürzung, Auslassung, Dethematisierung). Abgewehrt wird die Interpretation, dass es sich beim Joint Venture, nur um die Bezahlung von Schulden – *und um den eigenen Nutzen* – geht. In diesem Sinne wird das Joint Venture auch als »gescheitert« bezeichnet.

Die Idealisierung (und die mit ihr einhergehenden Perfektionsvorstellungen) überzieht (1) ›reale Möglichkeiten‹ des Joint Ventures und (2) die normativen Erwartungen an das Joint Venture (Brundin u. Sharma, 2010). *Zum Beispiel wird vom Joint-Venture-Partner erwartet, dass er Solidarität bedingungslos gewährt.* Idealisierung bedeutete im vorliegenden Fall nicht Blindheit oder Naivität, sondern Wahrung und Pflege der Beziehung. Sie orientierte sich an einer ästhetischen und ganzheitlichen Vorstellung des Joint Ventures als Gemeinschaft – und brachte sich durch Hoffnung und Furcht zum Ausdruck.

<p>Die Idealisierung wurde emotional (gefühlsmäßig) akzeptiert. Ob das Joint Venture und der Joint-Venture-Partner ideal sind, war kognitiv und normativ nicht eindeutig entscheidbar. Die Idealisierung benötigte eine Situation des Risikos, an denen sie sich zeigen (und bestätigen) konnte. Die Idealisierung trat hervor und sie verstärkte sich, als es nicht vernünftig war, ihr zu folgen. Die Idealisierung widerspricht ihrem Wert, als sie für eine Seite »nützlich« wurde. Die Idealisierung enttäuschte sich, als es dem Unternehmen »schlecht« ging und Unterstützung wurde.</p>
<p>Die Idealisierung ersetzt ein gemeinsames Ziel durch Hoffnung. Die Hoffnung muss – im Gegensatz zur Zielsetzung – unbestätigt bleiben und enttäuscht werden, damit sie sich bestätigt. Als Steigerung der Hoffnung fungiert die Nichterfüllung. Die Erfüllung würde das <i>romantische Erleben der Sehnsucht</i> abschwächen.</p>
<p>Die Idealisierung fungiert als Motivation zum Joint Venture in einer Situation, in der keine wahrheitsfähigen und abschließenden »Beweise« für die erfolgreiche Zusammenarbeit vorhanden waren. Die Idealisierung ermöglichte generalisierte Motivation und Leistungsbereitschaft für Beiträge, die durch Verträge und Anreizsysteme nicht möglich gewesen wären (K) (L). Die diffuse Form der Idealisierung ermöglichte es, überrascht und emotional zu reagieren.</p>
<p>Die Aufrechterhaltung des Ideals der Gemeinschaft führte in die Paradoxierung. Die Paradoxierung fungierte zur Idealisierung als äquivalentes Prinzip der Erwartungsstabilisierung und der Aufrechterhaltung des Joint-Ventures. Die Aufrechterhaltung des Joint-Ventures erfordert die Integration von Erleben, Handeln und Entscheiden, die gegen die Semantik des Joint-Venture sprechen.</p>
<p>Die Paradoxierung integrierte die – <i>eigennützige und im Widerspruch zur Gemeinschaft stehende</i> – Erwartung, der Kloster Feinkost trotz Umsatzeinbruchs und kritischem Managements zu helfen.</p>
<p>Die Personifizierung (Kühl, 2006) resultiert aus den Folgeproblemen der Idealisierung und Paradoxierung, deren Lösung nur noch idiosynkratisch und menschlich – <i>in einer Form der Selbstdurchsichtigkeit</i> – erfolgen kann. Die Gemeinschaft wird durch die Zuschreibung von Gefühlen und Emotionen – <i>personifiziert und anthropologisiert</i> – stabilisiert und weitergeführt. Für die Gefühle und Emotionen kann die Person nicht verantwortlich gemacht werden.</p>
<p>Der Konflikt verstärkt die Personifizierung und bindet die Konfliktparteien aneinander. Der Konflikt mit dem Joint Venture Partner zwingt die Beteiligten, sich genau zu beobachten und Entscheidungen auf Personen zuzurechnen. Der Joint Venture Partner wird mit seinen »eigentlichen« Interessen in jeder Kommunikation zentral. Dies hat ein Displacement der Kommunikation vom Inhalt auf das »eigentlich gemeinte« zur Folge (Fuchs, 1993).</p>
<p>Die Versuche sich über die innersten Intentionen des Joint Ventures Partners zu vergewissern und den Joint Venture Partner an seine Versprechen zu binden, resultierten in Verschriftlichung und Verrechtlichung. Die Kommunikation überforderte die beteiligten Personen, da keine Fehler, Fragen und Unsicherheiten möglich waren, da alles schriftlich festgehalten wurde und Gegenstand rechtlicher Auseinandersetzungen werden konnte. Die Verschriftlichung und Verrechtlichung – <i>als ein Versuch rational und vernünftig vorzugehen</i> – vermehrte sich durch ihr eigenes Scheitern. Je mehr diese rationalen Lösungsversuche scheiterten, desto mehr wurden sie weiter eingesetzt und lenkten von den irrationalen Folgen für das Ganz ab.</p>

Tabelle: Zusammenfassung der Ergebnisse.

8.5 Rückschlüsse für die Praxis

Eine Bewertung des Joint Ventures bezüglich der ›Richtigkeit‹ der Entscheidungen und der Angemessenheit des Rückgriffs auf Idealisierungen und Paradoxierungen (die paradoxe Integration von Widersprüchen) lässt sich schwer abschließend formulieren.²⁰⁴

Richtigkeit oder Falschheit stellen zum Verständnis des Joint Ventures und der praktischen Konsequenzen keine sinnvollen Kategorien dar, da eine intentionale und instrumentelle Steuerung – *beispielsweise im Sinne der Gewinnmaximierung* – eines Joint Ventures nicht möglich ist, da sie mit Idealisierungen – Gefühlen und Emotionen – einher gehen, die weniger konkret, real oder objektiv verstanden und als solche ernst oder für bare Münze genommen werden sollten. Sie können insofern auch nicht einfach korrigiert werden. Vielmehr handelt es sich um Symbole und Werte, die die Funktion der Vereinfachung (*nicht alles kann in einem großen Joint Venture mit allen Beteiligten besprochen und geregelt werden*) und Steuerung von gemeinschaftlichen, familiären und solidarischen Erlebens, Handelns und Entscheidens innerhalb des Joint-Ventures haben. Das Symbolsystem des untersuchten Joint-Ventures besitzt eine eigene Regelstruktur, die mit anderen Symbolsystemen inkompatibel war und eine Eigendynamik entwickelte. Steuerung (*im systemischen Sinne*) von Unternehmenskooperationen setzt voraus, diese Symbolsysteme zu verstehen, die sich auf Gemeinschaft und Familie beziehen. Die Referenz auf Gemeinschaft und Familie – auf ein ›Wir‹ – wirkt integrativ und ermöglicht emotional stabilisierte Erwartungen in langen Kommunikationsketten, ohne dass die impliziten Prämissen thematisiert, sondern als bekannt und selbstverständlich vorausgesetzt werden können.

Die **Idealisierung** hatte zunächst die Funktion, die Entscheidung zum Joint Venture mit diesem Partner im Familienunternehmen zu ermöglichen. Der Joint-Venture-Partner ›war‹ zunächst einmal idealerweise anders als man selbst (er fungiert als Lückenfüller für die eigenen Schwächen), er ›war‹ aber auch anders als gewünscht, nicht perfekt und schließlich auch anders, als es mit dem Ideal konsistent wäre. Die **Paradoxierung** und **Personifizierung** ermöglichte es, im Prozess mit eigenen Widersprüchen (*z. B. die Andersartigkeit des Joint-Venture-Partners gleichzeitig zu wünschen und zu verabscheuen*) umzugehen. Die »hohen Erwartungen« (M) verhinderten dabei eine sachliche Thematisierung des Joint Ventures (wechselseitige Erwartungen und Interessen) und des-

204 Die ›Richtigkeit‹ von Emotionalisierung kann nicht eindeutig bescheinigt werden, da sie nicht nur Verhalten erleichtert und von Rationalität entlastet, sondern ihre Instrumentalisierung erschwert. Emotionen können nicht instrumentell an Objekte oder Ziele gebunden werden.

sen Formalisierung. Die Idealisierung und Paradoxierung des Joint Ventures erschien als Lösung, da die Thematisierung von ›Problemen und Details‹ hier nicht angebracht war. Es wurde befürchtet, dass das Joint Venture nicht zustande kommt, und gehofft, dass die Probleme in dessen Verlauf gelöst werden können. Die Zustimmung zum Joint Venture sollte durch ›Problematisierungen‹ nicht gefährdet werden.

Die Beratungsliteratur begibt sich auf den Holzweg, wenn sie versucht, die Unsicherheit vor Unternehmenszusammenschlüssen und -kooperationen mithilfe von Techniken (Tools), Methoden, richtiger Kommunikation und Organisation (Ortmann, 1999) (Ortmann, 1995) (Devereux, 1992) zu kompensieren und ein **Management von Emotionen** – *eine Beeinflussung von Gefühlen und Emotionen durch Strukturen und Verfahren* –²⁰⁵ in Aussicht zu stellen. Die Beratungsliteratur impliziert damit (unrealistisch), dass eine rationale und geplante Durchführung möglich ist, jedoch an emotionalen Personen (*und deren Erleben der Veränderungsprozesse*), Abweichlern und Gegnern scheitern kann. Sie scheitert am Menschen, nicht am guten Plan. Das Heiligen der Zwecke und Mittel rechtfertigt drastische Maßnahmen gegen vermeintliche Gegner und Abweichler. Mit diesen Schlussfolgerungen soll jedoch keine »Angstkommunikation« angestoßen werden (Bora, 2005, S. 13). Es soll darauf hingewiesen werden, dass Unternehmenstransaktionen und -kooperationen als soziale Systeme solche Personenzurechnungen als soziale Struktur autopoietisch produzieren und reproduzieren. Fraglich bleibt, ob mit diesen Beratungsansätzen langfristige Erfolge von Unternehmenstransaktionen und -kooperationen gesichert werden können oder ob mehr negative Folgen (defensives Entscheiden, kommunikatives Displacement usw.) produziert werden als Erfolge, wenn sie den Beschreibungen des Systems folgen.

Für die Praxis bedeutend könnte eine Perspektive sein, die weniger psychologisiert und das Management von Emotionen mehr als Regulation eines **Kommunikationsmediums** im Kontext weiterer Medien (Geld und Recht) versteht. Emotionen werden aus dieser Perspektive zugleich rhetorisch (kommunikativ) für das Scheitern oder für den Erfolg verantwortlich gemacht. Sie werden in den Momenten gefeiert, wenn es klappt, und verdammt, wenn es scheitert. Insofern lohnt es sich praktisch, sich der Funktion von Emotionen als Erfolgsmedium der Kommunikation zu vergegenwärtigen, die in der bisherigen Beratungsliteratur vernachlässigt wird: Der Erfolg einer Kommunikation besteht in *ihrer Annahme* und in der *Übernahme ihrer mitgeteilten Prämisse*. Je nachdem, auf welche Akteurskonstellation die Annahmeerwartung (*also die Erwartung, dass der Erwartung entsprochen wird*) bezogen wird und ob die

205 Ohne dabei zu berücksichtigen, dass soziale Systeme unabhängig von psychischen Einstellungen sind. Hier wird die Rolle der Psychologie überschätzt.

Akteure die Prämissen erlebend oder handelnd nachvollziehen sollen, kann auf unterschiedliche Symbole zurückgegriffen werden. Der Anspruch für die Anerkennung der Gemeinschaft und der Familie – und die damit Verbundene Abwertung des Individuums – wird durch das Medium des Emotion ausgedrückt, da es weder dem einzelnen nützt, noch individuelle Vorteile bringt. Die Tragik innerhalb dieser Konstellation besteht darin, dass sich in Gemeinschaften die Anerkennung persönlicher Belange in Aussicht gestellt wird, aber nur gegen Konflikte erfolgreich durchgesetzt werden kann.

Neben Emotionen existierten innerhalb des Joint Ventures noch andere Erfolgsmedien. Zwei dieser Medien sind in den Interviews zum Joint-Venture-Prozess thematisiert worden: das Geld und das Recht. **Geldzahlungen** motivieren zum akzeptierenden Erleben von Leistungserwartungen oder Gütertransfer. Wer Geld (in ausreichender Menge) zahlt, kann einen Leistungstransfer erwarten – und erwarten, dass dies andere auch so erleben. In **rechtlicher** Perspektive konditioniert das Handeln des einen das Handeln des anderen. Alter muss sich zum Handeln von Ego handelnd in Bezug setzen. Er kann nicht nicht handeln (J) – so kam es zur Verrechtlichung des Joint Ventures (J) und zu einem Wechsel vom ›kaufmännischen‹ zum ›juristischen‹ Verhältnis (A) (D). Die normativen Erwartungen des einen werden zur Bedingung des Handelns für den anderen. Wer sich **emotional** zeigt, kann erwarten, dass sich andere – *Mitmenschen, Kollegen, Freunde* – ihm gegenüber verständnisvoll und solidarisch verhalten. Wenn dies nicht so ist, dann kann dies mit Empörung und Enttäuschung beantwortet werden.²⁰⁶ Der Ausdruck von negativen Emotionen ist jedoch in Gemeinschaften nicht legitim, da wiederum Ablehnung des anderen zum Ausdruck kommt. Die Gemeinschaft beinhaltet mit der wechselseitigen – *nicht einseitigen* – Berücksichtigung ein tragisches Moment, in dem das Einfordern berechtigter Erwartungen und das Sanktionieren unberechtigter Erwartungen dem Erleben des anderen widersprechen kann.

Ego		
	... handelt	... erlebt
Alter	... handelt	Recht
	... erlebt	Geld

Tabelle: Akteurskonstellationen im Joint-Venture-Prozess.

Der Werteverfall des Erfolgsmediums (Inflation) hatte zur Folge, dass die Kommunikation schriftlich dokumentiert und rechtlich bindend geregelt wurde

²⁰⁶ Wer sich leicht umstimmen lässt zeigt, dass die Emotionen nicht ›echt‹ waren (Luhmann, 2008c).

(es wurde nicht davon ausgegangen, dass Solidarität ›von selbst‹ erfolgen wird). Diese Verschriftlichung und Verrechtlichung waren Versuche, dem Verlust an Zusammenarbeit und Solidarität (und dem überzogenen und nicht mehr gedeckten Vertrauen, *dass Solidarität und Erhaltung der Beziehung im jeden Fall bestehen*) entgegenzusteuern. Die Verschriftlichung der Kommunikation hatte zum Ziel, dem Joint-Venture-Partner Wortbruch nachzuweisen und rechtlich durchzusetzen. Der Wendepunkt (von wechselseitiger Bereicherung zur wechselseitigen Schädigung) zeichnete sich dadurch aus, dass dem Joint-Venture-Partner abgesprochen wurde, das Joint Venture weiterführen zu wollen und zugeschrieben wurde, die Lebensmittelfirma – *um jeden Preis* – zerstören zu wollen.

Rückschlüsse für ein Management von Emotionen aus dem Fall.
Bereitstellung von Daten von oben nach unten für die Informationsverarbeitung in unvorhergesehenen Situationen. Daten sollten als Rohmaterial verstanden und nicht als Information oder Wissen (unabhängig der Prämissen) weitergegeben werden.
Fehlerkultur statt defensivem Entscheiden. Heilig ist nicht die Hierarchie, sondern die Beziehung.
Bauchentscheidungen ermöglichen und Rationalitätsanforderungen bremsen. Sinnliche und kognitive Partizipation in der Organisation ermöglichen.
Widerspruch darf nicht verboten oder auf Gegnerschaft projiziert werden. Widerspruch muss innen verarbeitet und darf nicht nach außen projiziert und verschoben werden (dies bedeutet: Wertschätzung von Widerspruch und anderer Wertsphären). Das Verbot von Widerspruch schaffen eine Insel des Konsens und einen äußeren Feind und verhindert damit Reflexion – und die Notwendigkeit Gründe für Solidarität Innen zu erzeugen.
Anschlussbildung mit anderen Gemeinschaften wird unwahrscheinlich. Harmonie und Zusammenhalt sollten also weniger erzwungen und vorgeschrieben werden.
Emotionen dürfen nicht zu defensiven Strategien werden. Emotionale Arbeit mehr zur Aufgabenerfüllung und weniger zur Aufrechterhaltung von Konsens und Harmonie (z. B. »Spaß« und »Euphorie«)
Mehr Perspektiven im Verfahren zulassen und unterschiedliche Wertmaßstäbe betonen: <i>Was in dem einen Wertesystem wenig bedeutet (nicht der Rede wert ist), bedarf in dem anderen Wertesystem eines Ausgleichs der Schuld.</i>
Schriftliche Dokumentation der Beiträge unterstützt die Reflexion der Gemeinschaft.

Tabelle: Schlussfolgerungen für die Praxis.

9. Anhang

9.1 Neuorganisation der Erwartungen

Die Beendigung der Beziehung wurde nicht als Entscheidung ausgeflaggt. Der Kloster Konzern kaschierte die Entscheidung als Reaktion auf die Drohkulisse. Die Trennung wurde durch die ›Bedrohung‹ passiv konstruiert und argumentiert, dass eine Trennung zwischen der DLH und dem Kloster Konzerns (im Vertrag) bereits festgelegt war. Der Aufbau einer Drohkulisse (Bedrohung durch die DLH) diente der Rechtfertigung von eigenen (unkooperativen) Handlungen gegen die Kooperation. Es wurde eine Möglichkeit geschaffen, *durch den Aufbau der Drohkulisse*, gegenüber der DLH feindliches Verhalten als Reaktion zu zeigen. Diese Möglichkeit wird wiederum im Nachhinein als »kommunikativen Fehler« (C98) des Joint Venture Partners beschreiben und mit dem Angebot, die Lebensmittelfirma für einen Euro zu übernehmen, verknüpft. Der Joint Venture Partner gab damit dem unkooperativen und feindseligen Verhalten einen Grund. Zu der zugeschriebenen Ansicht, dass die DLH der Kloster Feinkost und dem Kloster Konzern schädigen wollte, wurde vermutet, dass die DLH mit ihrem Erleben und Handeln auch sich selbst schädigen wird und damit alle Beteiligten ruinieren wird. Sie agierte in diesem Sinne blind gegenüber den Folgen ihrer Handlungen. Damit erschien der Joint Venture Partner nicht mehr ansprechbar und kommunikativ erreichbar.

Misstrauen	Einführung von Royalties innerhalb der Handelsbeziehungen zwischen der französischen und der deutschen Lebensmittelfirma wurden als Vertrauensverlust und Misstrauen angesehen. Dabei ging es auch um eine Spaltung des Konzerns.
Zerstörung	Die Betriebsprüfungen wurde mit dem Ziel der Zerstörung der Kloster Feinkost durchgeführt.
Zerstörung	Wertberichtigungen, Abwertung des »Beteiligungsbuchwerts« (K120) und Abschreibungen wurden als Mittel zum Ziel der Zerstörung der Kloster Feinkost (»Verlustmaximierung«) angesehen. (C26II) (K158)
Blockade der Arbeit	Notwendige Entscheidungen wurden nicht getroffen. (M196) und »auf die lange Bank« geschoben. (K122)
Verrechtlichung	Protokollierung der Sitzungen diente dem Nachweis von Fehlern und »Pflichtverletzungen«. (K168)
Verrechtlichung	Mit den Protokollen wurde versucht dem Kloster Konzern einen »Strick« zu drehen (K128).
Verrechtlichung	Die Kommunikation zwischen der DLH und dem Kloster Konzern wurde im »Juristendeutsch« (F176) geführt. Die Belegschaft verstand die Einzelnen Inhalte nicht mehr und fühlte sich gleichzeitig schuldig (ohne zu wissen warum). Das Verhältnis wechselte von einem kaufmännischen zu einem juristischen. (A164)
Kommunikatives Displacement	Die Reaktion der DLH wurde als »wütend«, »aufbrausend« und als »unfreundlich« erlebt. (J238) Die DLH wurde »schulmeisterlich« und »aggressiv« erlebt. (K120)
Versprechen	Die DLH hat Kloster mit falschen Versprechen geködert.
Kommunikatives Displacement	Die Kommunikation verliert ihren Sachinhalt. Es kommt zu einem »emotionalen Abdriften«. (N74)
Leiden	Der geschäftsführende Gesellschafter »leidet« unter der Situation. (B181)
Blockade der Arbeit	Aufbau von »Druck« (K) statt Suche nach Lösungen.
Blockade der Arbeit	Der Kloster Feinkost werden »Steine in den Weg« gelegt. (B137)
Verrechtlichung	Die DLH wollte den vertraglich vereinbarten Preis nicht zahlen und versuchte, die Lebensmittelfirma »kaputt oder schlecht zu machen«. (B138)
Zerstörung	Nichtausnutzung der Spielräume. Kein wohlwollendes, sondern bewusst schädigendes Verhalten. (G118) Die gewählten Maßnahmen wären nicht notwendig gewesen. (A176) Die DLH hat sich mit ihren eigenen Maßnahmen geschädigt.
Blockade der Arbeit	Die »Zugpferde« der Kloster Feinkost wurden »blockiert« (A226).
Druck	Die DLH versuchte über »Scharfmacher« innerhalb des Kloster-Konzerns den psychischen Druck zu erhöhen und die Lebensmittelfirma für »Billiggeld« zu bekommen. (I189).
Verrechtlichung	Es ging der DLH um ein »Kräftemessen«. (M214)

Psychologisierung	Jordan konnte sich sein »Scheitern« nicht eingestehen. (M210) Er wurde als »Dickkopf« (A) beschrieben.
Verrechtlichung	Die DLH hält sich aus der Sicht des Kloster-Konzerns nicht an den formal beschlossenen Vertrag.
Kommunikationsblockade	Die Erwartung innerhalb des Kloster Konzerns, dass sich die DLH betrogen fühlt, führte zu einer »Verhärtung« der Situation. Die DLH unterstellte implizit der Kloster Feinkost, dass sie die DLH »ausnehmen« wollte. (I165)

Tabelle: Neuorganisation der Erwartungen.

9.2 Massenmediale Berichterstattung

Die Dokumentation der massenmedialen Berichterstattung wird hier – *wie auch die Paraphrasierung und Interpretationsschritte der Interviews* – nicht veröffentlicht. Damit soll die Anonymität des Falls gewährleistet werden.

Alle Mengenangaben, Ortsangaben, Jahreszahlen und Geldbeträge sind modifiziert und verändert, um Rückschlüsse auf die beteiligten Unternehmen zu verhindern. Ähnlichkeiten mit lebenden Personen oder existierenden Unternehmen sind rein zufällig.

10. Literatur

- Adelman, M. A. (1961). The Antimerger Act, 1950–60. *American Economic Review* 51: S. 236–244.
- Agricola, C., Agricola, E. (1987). *Wörter und Gegenwörter: Antonyme der deutschen Sprache*. Leipzig: Bibliographisches Institut.
- Albert, S., Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. S. 263–295, in: Cummings, L. L., Staw, B. M. (Hg.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*. Greenwich: JAI Press.
- Albrow, M. (1992). *Sine Ira et Studio – or Do Organizations Have Feelings?* *Organization Studies* 13: S. 313–329.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63: S. 1–18.
- Appelbaum, S. H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S., Jobin, F. (2000a). Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post-stages (part 1). *Management Decision* 38: S. 649–662.
- Appelbaum, S. H., Gandell, J., Shapiro, B. T., Belisle, P., Hoeven, E. (2000b). Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post- stages (part 2). *Management Decision* 38: S. 674–684.
- Arkes, H. R., Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 35: S. 124–140.
- Arkes, H. R., Ayton, P. (1999). The sunk cost and Concorde effects: Are humans less rational than lower animals? *Psychological Bulletin* 125: S. 591–600.
- Arrow, K. J. (1974). Limited Knowledge and Economic Analysis. *The American Economic Review* 64: S. xiii-10.
- Ashforth, B. E., Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations* 48: S. 97–125.
- Ashforth, B. E., Tomiuk, M. A. (2000). Emotional Labour and Authenticity: Views from Service Agents. S. 184–203, in: Fineman, S. (Hg.), *Emotion in Organizations*. London: Sage Publications.
- Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in Organizations: A multilevel perspective. S. 9–54, in: Dansereau, F., Yammarino, F. J. (Hg.), *Research in multi-level issues*. Oxford, UK: Elsevier Science.

- Astrachan, J. H., Klein, S. B., Smyrniotis, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review* 15: S. 45–58.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., Luthans, F. (2009). Psychological ownership: theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior* 30: S. 173–191.
- Axelrod, R. (1981). The Emergence of Cooperation among Egoists. *The American Political Science Review* 75: S. 306–318.
- Baecker, D. (1988a). *Information und Risiko in der Marktwirtschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baecker, D. (1988b). Die Ökologie der Angst. *Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis* 20: S. 301–313.
- Baecker, D. (1992). Die Unterscheidung von Kommunikation und Bewußtsein. S. 217–286, in: Krohn, W., Küppers, G. (Hg.), *Emergenz. Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baecker, D. (2001). *Wozu Kultur?* Berlin: Kulturverlag Kadmos.
- Baecker, D. (2002). *Wozu Systeme?* Berlin: Kulturverlag Kadmos.
- Baecker, D. (2003). Rechnen lernen. S. 277–298, in: Pias, C. (Hg.), *Cybernetics – Kybernetik. Die Macy-Konferenzen 1946–1953*. Zürich: diaphanes.
- Baecker, D. (2004). Einleitung: Wozu Gefühle? *Soziologie der Emotion. Soziale Systeme: Zeitschrift für soziologische Theorie* 10: S. 1–16.
- Baecker, D. (2005a). *Form und Formen der Kommunikation*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baecker, D. (2005b). *Organisation als System*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baecker, D. (2005c). *Kommunikation*. Leipzig: Reclam.
- Baecker, D. (2007). Tabus in Familienunternehmen. S. 123–133, in: Baecker, D. (Hg.), *Organisation und Management*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baecker, D. (2013). *Beobachter unter sich. Eine Kulturtheorie*. Berlin: Suhrkamp.
- Baecker, D. (2014). *Neurosoziologie. Ein Versuch*. Berlin: Suhrkamp.
- Barbalet, J. M. (2001). *Emotion, social theory, and social structure: A macrosociological approach*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Barlösius, E. (2006). *Pierre Bourdieu*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bateman, T. S., Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee »Citizenship«. *Academy of Management Journal* 26: S. 587–595.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*. Chicago: University Of Chicago Press.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American journal of sociology* 66: S. 32–40.
- Beike, R., Schlütz, J. (2010). *Finanznachrichten lesen – verstehen – nutzen: ein Wegweiser durch Kursnotierungen und Marktberichte*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Belk, R. W. (1991). The ineluctable mysteries of possessions. *Journal of Social Behavior & Personality* 6: S. 17–55.
- Belk, R. W., Ger, G., Askegaard, S. (2003). The fire of desire: A multisited inquiry into consumer passion. *Journal of consumer Research* 30: S. 326–351.
- Bergknapp, A. (2002). *Ärger in Organisationen: eine systemische Strukturanalyse*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Bjursell, C. (2011). Cultural divergence in merging family businesses. *Journal of Family Business Strategy* 2: S. 69–77.
- Bloom, M., Milkovich, G. T. (1998). Relationships among risk, incentive pay, and organizational performance. *Academy of Management Journal* 41: S. 283–297.
- Bohnsack, R. (2006a). Orientierungsmuster. S. 132–133, in: Bohnsack, R., Marotzki, W., Meuser, M. (Hg.), *Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung*. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Bohnsack, R. (2006b). Dokumentarische Methode. S. 40–44, in: Bohnsack, R., Marotzki, W., Meuser, M. (Hg.), *Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung*. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Bohnsack, R. (2009). Dokumentarische Methode. S. 319–330, in: Buber, R., Holzmüller, H. H. (Hg.), *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen*. Wiesbaden: Gabler.
- Bohnsack, R. (2010a). Dokumentarische Methode und Typenbildung – Bezüge zur Systemtheorie. S. 291–320, in: John, R., Henkel, A., Rückert-John, J. (Hg.), *Die Methodologien des Systems: VS Verlag für Sozialwissenschaften*.
- Bohnsack, R. (2010b). *Rekonstruktive Sozialforschung Einführung in qualitative Methoden*. UTB 8242 Erziehungswissenschaft, Sozialwissenschaft. Stuttgart. UTB GmbH.
- Bohnsack, R., Nentwig-Gesemann, I. (2006). Typenbildung. S. 162–166, in: Bohnsack, R., Marotzki, W., Meuser, M. (Hg.), *Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung*. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Bora, A. (2005). *Zum soziologische Begriff des Diskurses*. Unveröffentlichtes Manuskript. Bielefeld.
- Boudon, R., Bourricaud, F. (1992). *Soziologische Stichworte. Ein Handbuch*. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Brockner, J. (1992). The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress. *The Academy of Management Review* 17: S. 39–61.
- Brose, H.-G., Wohlrab-Sahr, M., Corsten, M. (1993). *Soziale Zeit und Biographie. Über die Gestaltung von Alltagszeit und Lebenszeit*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Brundin, E., Sharma, P. (2010). Love, Hate and Desire: The Role of Emotional Messiness in the Business Family. IFERA 10th Annual World Family Business Research Conference. Lancaster: 1–20.
- Brundin, E., Sharma, P. (2012). Love, Hate, and Desire: The Role of Emotional Messiness in the Business Family. S. 55–71, in: Carsrud, A., Brännback, M. (Hg.), *Understanding Family Businesses. Undiscovered Approache, Unique Perspectives, and Neglected Topics*. New York: Springer.
- Bruner, J. (1999). Self-Making and World-Making. Wie das Selbst und seine Welt autobiographisch hergestellt werden. *Journal für Psychologie* 7: S. 11–21.
- Brunsson, N. (1982). The irrationality of action and action rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions. *Journal of Management Studies* 19: S. 29–44.

- Brunsson, N. (1985). *The irrational organization: irrationality as a basis for organizational action and change*. Chichester: Wiley.
- Brunsson, N. (1986). Organizing for inconsistencies: On organizational conflict, depression and hypocrisy as substitutes for action. *Scandinavian Journal of Management Studies* 2: S. 165–185.
- Brunsson, N. (2006a). *The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations*. Copenhagen [u. a.]: Business School Press [u. a.].
- Brunsson, N. (2006b). *Mechanisms of hope: maintaining the dream of the rational organization*. Malmö: Liber.
- Buchanan, B. (1975). To walk an extra mile The whats, whens, and whys of organizational commitment. *Organizational Dynamics* 3: S. 67–80.
- Buckley, P. J., Ghauri, P. N. (2002). *International mergers and acquisitions a reader*. London [u. a.]: Thomson Learning.
- Burke, K. (1968). Dramatism. *International Encyclopedia of the Social Sciences*. Sills, D. L. New York. Macmillan/ Free Press. 12: 445–452.
- Burke, K. (1969). *A Grammar of Motives*. Berkley and Los Angeles: University of California Press.
- Carmon, Z., Ariely, D. (2000). Focusing on the Forgone: How Value Can Appear so Different to Buyers and Sellers. *The Journal of Consumer Research* 27: S. 360–370.
- Cartwright, S., Schoenberg, R. (2006). Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities. *British Journal of Management* 17: S. S1–S5.
- Cartwright, S., Tytherleigh, M., Robertson, S. (2007). Are mergers always stressful? Some evidence from the higher education sector. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16: S. 456–478.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Steier, L. P. (2005). Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 29: S. 237–247.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behaviour. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 24: S. 19–39.
- Ciampi, L. (1997). Zu den affektiven Grundlagen des Denkens. *System Familie* 10: S. 128–134.
- Ciampi, L. (2004). Ein blinder Fleck bei Niklas Luhmann? Soziale Wirkungen von Emotionen aus Sicht der fraktalen Affektlogik. *Soziale Systeme* 10: S. 21–49.
- Clarke, N., Salleh, N. M. (2011). Emotions and their management during a merger in Brunei. *Human Resource Development International* 14: S. 291–304.
- Collins, L., Thornton, P., Grisoni, L. (2010). Labour of Love: an emotional tale of family business. *EIASM*: 1–19.
- Collins, R. (1981). On the microfoundations of macrosociology. *American journal of sociology*: S. 984–1014.
- Collins, R. (2005). *Interaction ritual chains*. Princeton: Princeton University Press.
- Corbetta, G., Salvato, C. (2004). Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on »Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence«. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 28: S. 355–362.
- Damasio, A. R. (2005). *Descartes' error: emotion, reason and the human brain*. New York: Penguin Books.

- Damasio, A. R. (2010). *Descartes' Irrtum: Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*. München: List.
- Darwin, C., Ekman, P. (1999). *The expression of the emotions in man and animals*. London: Fontana Press.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review* 22: S. 20–47.
- Davis, J. H., Allen, M. R., Hayes, H. D. (2010). Is Blood Thicker Than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family Business. *Entrepreneurship Theory and Practice* 34: S. 1093–1116.
- Derrida, J. (1997). *Of grammatology*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Devereux, G. (1992). *Angst und Methode in den Verhaltenswissenschaften*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Dickmann, M. (2002). Wogen der Emotionen glätten. *Personalführung: das Fachmagazin für Personalverantwortliche* 35: S. 124–131.
- Diewald, G. (1999). Die Modalverben im Deutschen Grammatikalisierung und Polyfunktionalität. *Reihe Germanistische Linguistik* 208. Berlin. De Gruyter.
- Donaldson, L. (1990). The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory. *The Academy of Management Review* 15: S. 369–381.
- Duhaime, I. M., Grant, J. H. (1984). Factors influencing divestment decision-making: Evidence from a field study. *Strategic Management Journal* 5: S. 301–318.
- Durrell, M., Hammer, A. E. (2002). *Hammer's German grammar and usage*. Lincolnwood, Illinois: Routledge.
- Dyer, J. H., Kale, P., Singh, H. (2004). When to ally & when to acquire. *Harvard Business Review* 82: S. 108–115.
- Dyer, W. G. (2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 27: S. 401–416.
- Eberle, T. S. (1984). *Sinnkonstitution in Alltag und Wissenschaft: der Beitrag der Phänomenologie an die Methodologie der Sozialwissenschaften*. Bern: Haupt.
- Elster, J. (1993). Some Unresolved Problems in the Theory of Rational Behavior. *Acta Sociologica* 36: S. 179–189.
- Elster, J. (1998). Emotions and Economic Theory. *Journal of Economic Literature* 36: S. 47–74.
- Elwert, G. (1987). Ausdehnung der Käuflichkeit und Einbettung der Wirtschaft. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Soziologie wirtschaftlichen Handelns. Sonderheft 28.*: S. 300–321.
- Esposito, E. (1991). Paradoxien als Unterscheidungen von Unterscheidungen. S. 35–57, in: Gumbrecht, H. U., Pfeiffer, K. L. (Hg.), *Paradoxien, Dissonanzen, Zusammenbrüche: Situationen offener Epistemologie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Esser, H. (1999). *Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 1: Situationslogik und Handeln*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Esser, H. (2006). Affektuelles Handeln: Emotionen und das Modell der Frame-Selection. S. 143–174, in: Schützeichel, R. (Hg.), *Emotionen und Sozialtheorie*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Festinger, L., Walster, E. (1964). Post-decision regret and decision reversal. S. 112–127, in: Festinger, L. (Hg.), *Conflict, decision and dissonance*. Stanford, California: Stanford University Press.

- Fineman, S. (2000). Emotional Arenas Revisited. S. 1–24, in: Fineman, S. (Hg.), *Emotions in Organization*. London: SAGE Publications.
- Fineman, S. (2003). *Understanding emotion at work*. London: SAGE Publications.
- Fineman, S. (2008). Introducing the Emotional Organization. S. 1–14, in: Fineman, S. (Hg.), *The emotional Organization. Passion and Power*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Fineman, S., Gabriel, Y. (1996). *Experiencing organizations*. London: SAGE Publications.
- Fleischer, W., Helbig, G., Lerchner, G. (2001). *Kleine Enzyklopädie deutsche Sprache*. Frankfurt am Main: Lang.
- Foerster, H. V. (1996). Erkenntnistheorien und Selbstorganisation. S. 133–158, in: Schmidt, S. J. (Hg.), *Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Foerster, H. V. (2003). *Understanding Understanding: Essays on Cybernetics and Cognition*. New York: Springer.
- Foreman, P., Whetten, D. A. (2002). Members' Identification with Multiple-Identity Organizations. *Organization Science* 13: S. 618–635.
- Friedberg, E. (1988). Zur Politologie von Organisationen. S. 39–52, in: Küpper, W., Ortman, G. (Hg.), *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Fries, N. (2004). Gefühle, Emotionen, Angst, Furcht, Wut und Zorn. S. 3–24, in: Börner, W., Vogel, K. (Hg.), *Emotionen und Kognitionen im Fremdsprachenunterricht*. Tübingen: Gunter Narr Verlag.
- Fuchs, P. (1992). *Die Erreichbarkeit der Gesellschaft: Zur Konstruktion und Imagination gesellschaftlicher Einheit*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Fuchs, P. (1993). *Moderne Kommunikation. Zur Theorie des operativen Displacements*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Fuchs, P. (1995). *Die Umschrift. Zwei kommunikationstheoretische Studien: »japanische Kommunikation« und »Autismus«*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Fuchs, P. (1997). Adressabilität als Grundbegriff der soziologischen Systemtheorie. *Soziale Systeme* 3: S. 57–79.
- Fuchs, P. (1998). *Das Unbewußte in Psychoanalyse und Systemtheorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Fuchs, P. (1999). *Intervention und Erfahrung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Fuchs, P. (2003). *Liebe, Sex und solche Sachen. Zur Konstruktion moderner Intimsysteme*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Fuchs, P. (2004). Wer hat wozu und wieso überhaupt Gefühle? *Soziale Systeme* 10: S. 89–110.
- Fuchs, P. (2005). *Die Psyche. Studien zur Innenwelt der Außenwelt der Innenwelt*. Weilerswist: Velbrück.
- Fuchs, P. (2007). *Das Maß aller Dinge: Eine Abhandlung zur Metaphysik des Menschen*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Fuchs, P. (2009). Hierarchien unter Druck: ein Blick auf ihre Funktion und ihren Wandel. S. 53–72, in: Wetzel, R., Aderhold, J., Rückert-John, J. (Hg.), *Die Organisation in unruhigen Zeiten: über die Folgen von Strukturwandel, Veränderungsdruck und Funktionsverschiebung*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

- Fuchs, P. (2010). Das System SELBST. Eine Studie zur Frage: Wer liebt wen, wenn jemand sagt: »Ich liebe Dich!«? Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Fuchs, P. (2011). Die Verwaltung der vagen Dinge: Gespräche zur Zukunft der Psychotherapie. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Fuchs, P. (2012). Die Psyche und die harte Welt der Organisation. Gespräche über einen blinden Fleck der Psychotherapie. Bad Sassendorf: MS.
- Fuchs, P. (2014). Organisation und Communitas: Zur Crux der Selbstbeschreibung von Organisationen als Familien. S. 11–24, in: Geramanis, O., Hermann, K. (Hg.), Organisation und Intimität: Der Umgang mit Nähe im organisationalen Alltag – zwischen Vertrauensbildung und Manipulation. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Gadamer, H.-G. (1965). Wahrheit und Methode: Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik. Tübingen: Mohr.
- Garfinkel, H. (1984). Studies in ethnomethodology. Cambridge, UK: Polity Press.
- Gärtner, D. L., Schmutzler, A. (2009). Merger negotiations and ex-post regret. *Journal of Economic Theory* 144: S. 1636–1664.
- Gerhards, J. (1986). Soziologie der Emotionen: ein Literaturbericht. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* Jg. 38: S. 760–771.
- Gerhards, J. (1988). Soziologie der Emotionen: Fragestellungen, Systematik und Perspektiven. Weinheim: Juventa Verlag.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., Dunn, B. (1999). Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. *Family Business Review* 12: S. 287–297.
- Gethmann, C. F. (1978). Rationalität. S. 474–482, in: Braun, E., Rademacher, H. (Hg.), *Wissenschaftstheoretisches Lexikon*. Graz, Wien, Köln: Styria.
- Gigerenzer, G. (2007). Bauchentscheidungen: die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. München: Bertelsmann.
- Gimeno, A., Baulenas, G., Coma-Cros, J. (2010a). Family business models practical solutions for the family business. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Gimeno, A., Baulenas, G., Coma-Cros, J. (2010b). Familienunternehmen führen – Komplexität managen. Mentale Modelle und praktische Lösungen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Gioia, D. A., Manz, C. C. (1985). Linking Cognition and Behavior: A Script Processing Interpretation of Vicarious Learning. *Academy of Management Review* 10: S. 527–539.
- Goffman, E. (2008). On Cooling the Mark Out: Some Aspects of Adaptation to Failure. S. 3–20, in: Goffman, E. (Hg.), *The Goffman Reader*. Malden, Massachusetts: Blackwell.
- Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2007). Social intelligence. London: Arrow Books.
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., Kintana, M. L. (2010). Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies* 47: S. 223–252.
- Gómez-Mejía, L. R., Nunez-Nickel, M., Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal* 44: S. 81–95.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly* 52: S. 106–137.
- Gordon, G., Nicholson, N. (2008). Family wars classic conflicts in the family business and how to deal with them. London: Kogan Page.

- Gumbrecht, H. U. (1995). Interpretation versus Verstehen von Systemen. S. 171–186, in: Berg, H. D., Prangel, M. (Hg.), *Differenzen. Systemtheorie zwischen Dekonstruktion und Konstruktivismus*. Tübingen: Francke.
- Habbershon, T. G., Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review* 12: S. 1–25.
- Habbershon, T. G., Williams, M., Macmillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing* 18: S. 451–465.
- Hahn, A. (1988). Konsensfiktionen in Kleingruppen: Dargestellt am Beispiel von jungen Ehen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. »Gruppensoziologie: Perspektiven und Materialien«. Neidhardt, Friedhelm (Hrsg.): S. 210–232.
- Haken, H. (1981). *Synergetik*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Hambrick, D. C., Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review* 9: S. 193–206.
- Hanemann, M. W. (1991). Willingness to Pay and Willingness to Accept: How much can they differ? *The American Economic Review* 81: S. 635–647.
- Harvey, M., Evans, R. E. (1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review* 7: S. 331–348.
- Heath, C. (1995). Escalation and De-escalation of Commitment in Response to Sunk Costs: The Role of Budgeting in Mental Accounting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 62: S. 38–54.
- Hegselmann, R. (1978). Abduktion. S. 14, in: Braun, E., Rademacher, H. (Hg.), *Wissenschaftstheoretisches Lexikon*. Graz, Wien, Köln: Styria.
- Heidegger, M., Schüffler, I. (1999). *Vom Wesen der Sprache: die Metaphysik der Sprache und die Wesung des Wortes; zu Herders Abhandlung »Über den Ursprung der Sprache«; [Oberseminar Sommersemester 1939; Aufzeichnungen und Protokolle]*. Frankfurt am Main: Klostermann.
- Heinemann, K. (1987). *Soziologie wirtschaftlichen Handelns*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Helwig, P. (1969). *Charakterologie*. Freiburg, Basel, Wien: Herder.
- Hennerkes, B.-H., Kirchdörfer, R. (2008). Der Verkauf des Familienunternehmens. S. 535–560, in: Moll, W., Lüer, H.-J. (Hg.), *Festschrift für Hans-Jochem Lüer zum 70. Geburtstag*. München: Beck.
- Hildenbrand, B. (2002). Familienbetriebe als »Familien eigener Art«. S. 115–144, in: Simon, F. B. (Hg.), *Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Himmelfarb, S. (1974). Jones, E. E., Kanouse, D. E., Kelley, H. H., Nisbett, R. E., Valins, S., and Weiner, B. *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior*. Morristown, N. J.: General Learning Press, 1971, 1972. *Behavioral Science* 19: S. 213–215.
- Hinderer, M. (2009). Familienunternehmen und M&A-Transaktionen. S. 369–388, in: Kirchdörfer, R., Lorz, R., Wiedemann, A., Kögel, R., Frohnmayr, T. (Hg.), *Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Festschrift für Brunhagen Hennerkes zum 70. Geburtstag*. München: Verlag C. H. Beck.
- Hirshleifer, D. (2001). Investor Psychology and Asset Pricing. *The Journal of Finance* 56: S. 1533–1597.
- Hochschild, A. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *The American Journal of Sociology* 85: S. 551–575.

- Hochschild, A. (1990). Ideology and emotion management: A perspective and path for future research. S. 117–142, in: Kemper, T. (Hg.), *Research agendas in the sociology of emotions*. Albany: State University of New York Press.
- Hochschild, A. R. (1985). *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hochschild, A. R. (2006). *Das gekaufte Herz: Die Kommerzialisierung der Gefühle*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Hofstadter, D. R. (1999). *Gödel, Escher, Bach an eternal golden braid*. New York: Basic Books.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Horowitz, J. K., McConnell, K. E. (2002). A Review of WTA/WTP Studies. *Journal of Environmental Economics and Management* 44: S. 426–447.
- Huang, C.-C., You, C.-S. (2011). The three components of organizational commitment on in-role behaviors and organizational citizenship behaviors. *African Journal of Business Management* 5: S. 11335–11344.
- Husserl, E. (1968). *Logische Untersuchungen 1 Prolegomena zur reinen Logik*. Tübingen: Niemeyer.
- Husserl, E. (1992). *Formale und transzendente Logik: Versuch einer Kritik der logischen Vernunft*. Hamburg: Meiner.
- Hutter, M., Teubner, G. (1994). Der Gesellschaft fette Beute. Homo juridicus und homo oeconomicus als kommunikative Fiktionen. S. 110–145, in: Fuchs, P., Göbel, A. (Hg.), *Der Mensch – das Medium der Gesellschaft?* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Jansen, S. A. (1999). Mergers & Acquisitions optimal managen: Die Härte der weichen Faktoren: Post Merger Management. *Handelsblatt* 06.08.1999: S. K3.
- Jansen, S. A. (2004). *Management von Unternehmenszusammenschlüssen: Theorien, Thesen, Tests und Tools*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Jansen, S. A. (2008a). *Mergers & Acquisitions: Unternehmensakquisitionen und -kooperationen; eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Jansen, S. A. (2008b). Trends, Tools, Thesen und empirische Tests zum Integrationsmanagement bei Unternehmenszusammenschlüssen. S. 505–539, in: Picot, G. (Hg.), *Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung, Durchführung, Integration*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Jansen, S. A. (2009). Akquisitionen und Fusionen von und durch Familienunternehmen. Ausgewählte Theorien, Thesen und Tests. S. 389–418, in: Kirchdörfer, R., Lorz, R., Wiedemann, A., Kögel, R., Frohnmayer, T. (Hg.), *Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Festschrift für Brun-Hagen Hennerkes zum 70. Geburtstag*. München: Verlag C. H. Beck.
- Jensen, M. C. (1986). Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers. *Harvard Business School*: 1–14.
- Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3: S. 1–77.
- Jones, C. D., Makri, M., Gómez-Mejía, L. R. (2008). Affiliate Directors and Perceived Risk Bearing in Publicly Traded, Family-Controlled Firms: The Case of Diversification. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 32: S. 1007–1026.

- Jones, E. E., Nisbett, R. E. (1987). The actor and the observer: Divergent perceptions of the causes of behavior. S. 79–94, in: Jones, E. E., Kanouse, D. E., Kelley, H. H., Nisbett, R. E., Valins, S., Weiner, B. (Hg.), *Attribution: Perceiving the causes of behavior*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Josephs, R. A., Larrick, R. P., Steele, C. M., Nisbett, R. E. (1992). Protecting the self from the negative consequences of risky decisions. *J Pers Soc Psychol* 62: S. 26–37.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., Thaler, R. H. (1990). Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem. *Journal of Political Economy* 98: S. 1325–1348.
- Kallmeyer, W. (1986). *Kommunikationstypologie: Handlungsmuster, Textsorten, Situationstypen*. Düsseldorf: Schwann.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review* 33: S. 499–517.
- Karafilidis, A. (2002). *Organisation als generalisiertes Medium der modernen Gesellschaft*. Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Wuppertal. Bergischen Universität – Gesamthochschule Wuppertal. Diplom: 126.
- Karafilidis, A. (2010). *Soziale Formen. Fortführung eines soziologischen Programms*. Bielefeld: transcript.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science* 9: S. 131–146.
- Kaye, K. (1996). When the Family Business Is a Sickness. *Family Business Review* 9: S. 347–368.
- Keeney, B. P., Sprenkle, D. H. (1982). Ecosystemic Epistemology: Critical Implications for the Aesthetics and Pragmatics of Family Therapy. *Family Process* 21: S. 1–19.
- Kets De Vries, M. F. R. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms. The Good and the Bad News. *Organisational Dynamics* 21: S. 57–70.
- Kets De Vries, M. F. R., Carlock, R. S., Florent-Treacy, E. (2007). *Family business on the couch: a psychological perspective*. Chichester: John Wiley.
- Kieserling, A. (2005). Selbstbeschreibung von Organisationen: Zur Transformation ihrer Semantik. S. 51–89, in: Jäger, W., Schimank, U. (Hg.), *Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven, Hagener Studentexte zur Soziologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Klein, S. B. (2004). *Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Klett, D. (2005a). *Zwischen Kompetenz und Herkunft – zwischen Gleichheit und Selektion – Paradoxe Anforderungen an Familienunternehmen und ihre Unternehmensfamilien*. Lehrstuhl für Soziologie. Fakultät für das Studium fundamentale. Witten. Witten/Herdecke. Diplom.
- Klett, D. (2005b). *Zwischen Kompetenz und Herkunft – zwischen Gleichheit und Selektion. Paradoxe Anforderungen an Familienunternehmen und ihre Unternehmerfamilien*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Kneer, G. (2001). Organisation und Gesellschaft. Zum ungeklärten Verhältnis von Organisations- und Funktionssystemen in Luhmanns Theorie sozialer Systeme. *Zeitschrift für Soziologie* 30: S. 407–428.
- Knetsch, J. L., Sinden, J. A. (1984a). Willingness to pay and compensation demanded experimental evidence of an unexpected disparity in measures of value. *The Quarterly Journal of Economics*. August: S. 507–521.

- Knetsch, J. L., Sinden, J. A. (1984b). Willingness to Pay and Compensation Demanded: Experimental Evidence of an Unexpected Disparity in Measures of Value. *The Quarterly Journal of Economics* 99: S. 507–521.
- Knez, P., Smith, V. L., Williams, A. W. (1985). Individual Rationality, Market Rationality, and Value Estimation. *The American Economic Review* 75: S. 397–402.
- Krajewski, M., Bilavsky, J. V. (2004). *Projektemacher: zur Produktion von Wissen in der Vorform des Scheiterns*. Berlin: Kulturverlag Kadmos.
- Krusche, B. (2010). *Merger? Merger!:* Fusionsprozesse verstehen und gestalten. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Kühl, S. (2006). Psychiatisierung, Personifizierung und Personalisierung. Zur personenzentrierten Beratung in Organisationen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 13: S. 391–405.
- Kühl, S. (2011a). *Organisationen – eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kühl, S. (2011b). *Organisationen – ein sehr ausführlicher Anmerkungsapparat*. Anmerkungen zu Stefan Kühl (2011): *Organisationen – eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften: 1–67.
- Lakoff, G., Johnson Mark (1980). *Metaphors we live by*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lansberg, I., Astrachan, J. H. (1994). Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors. *Family Business Review* 7: S. 39–59.
- Laplanche, J., Pontalis, J. B. (1988). *The language of psycho-analysis*. London: Karnac Books.
- Laplanche, J., Pontalis, J.-B. (2002). *Das Vokabular der Psychoanalyse*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Lazarus, R., S., Cohen-Charash, Y. (2001). Discrete emotions in organizational life. S. 45–84, in: Payne, R. L., Cooper, C. L. (Hg.), *Emotions at Work: Theory, Research and Applications for Management*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Lehmann, M. (2007). *Negieren lernen. Vom Rechnen mit Individualität*. *Soziale Systeme* 13: S. 468–479.
- Levy, H., Sarnat, M. (1970). Diversification, Portfolio Analysis and the Uneasy Case for Conglomerate Mergers. *Journal of Finance* 25: S. 795–802.
- Lindemann, G. (2006). Die Emergenzfunktion und die konstitutive Funktion des Dritten. *Perspektiven einer kritisch-systematischen Theorieentwicklung*. *Zeitschrift für Soziologie* 35: S. 493–511.
- Lindemann, G. (2012). Die Kontingenz der Grenzen des Sozialen und die Notwendigkeit eines triadischen Kommunikationsbegriffs. *Berliner Journal für Soziologie* 22: S. 317–340.
- Lucks, K., Meckl, R. (2002). *Internationale Mergers & Acquisitions: der prozessorientierte Ansatz*. Berlin: Springer.
- Luhmann, N. (1958). Der Funktionsbegriff in der Verwaltungswissenschaft. *Verwaltungsarchiv* 51: S. 97–115.
- Luhmann, N. (1966a). *Theorie der Verwaltungswissenschaft: Bestandsaufnahme und Entwurf*. Köln: Grote.

- Luhmann, N. (1966b). *Recht und Automation in der öffentlichen Verwaltung. Eine verwaltungswissenschaftliche Untersuchung.* Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (1971). *Politische Planung: Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung.* Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1972). *Einfache Sozialsysteme.* *Zeitschrift für Soziologie* 1: S. 51–65.
- Luhmann, N. (1973). *Zweckbegriff und Systemrationalität: über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1977). *Arbeitsteilung und Moral: Durkheims Theorie.* S. 17–35, in: Durkheim, E. (Hg.), *Über die Teilung der sozialen Arbeit.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1980). *Gesellschaftsstruktur und Semantik: Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft: Bd.1.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1982). *Sinn als Grundbegriff der Soziologie.* S. 25–100, in: Habermas, J., Luhmann, N. (Hg.), *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1983a). *Liebe als Passion. Zur Codierung von Intimität.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1983b). *Anspruchsinflation im Krankheitssystem: Eine Stellungnahme aus gesellschaftstheoretischer Sicht.* S. 168–175, in: Herder-Dorneich, Schuller, A. (Hg.), *Die Anspruchsspirale.* Stuttgart: Kohlhammer.
- Luhmann, N. (1984a). *Vorwort: Allgemeinste wissenschaftliche Grundlagen des Sozialen.* S. 9–12, in: Souto, C. (Hg.), *Allgemeinste wissenschaftliche Grundlagen des Sozialen.* Wiesbaden: Franz Steiner Verlag.
- Luhmann, N. (1984b). *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1984c). *Soziologische Aspekte des Entscheidungsverhaltens.* S. 272–301, in: Luhmann, N. (Hg.), *Die Wirtschaft der Gesellschaft.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1986). *Systeme verstehen Systeme.* S. 72–117, in: Luhmann, N., Schorr, K. E. (Hg.), *Zwischen Intransparenz und Verstehen. Fragen an die Pädagogik.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1988). *Neuere Entwicklungen der Systemtheorie.* *Merkur* 470 42: S. 292–300.
- Luhmann, N. (1990a). *Funktion der Religion.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1990b). *Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?* Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1991a). *Ende des Fortschritts – Angst statt Argumente?* S. 117–128, in: Lohmar, U., Lichtenberg, P. (Hg.), *Kommunikation zwischen Spannung, Konflikt und Harmonie.* Bonn: Seidl.
- Luhmann, N. (1991b). *Soziologie des Risikos.* Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Luhmann, N. (1992a). *Die Wissenschaft der Gesellschaft.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1992b). *Organisation.* S. 165–185, in: Küpper, W. (Hg.), *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen.* Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1993). *»Was ist der Fall?« und »Was steckt dahinter?« – Zwei Soziologien und die Gesellschaftstheorie.* *Zeitschrift für Soziologie* 22: S. 245–260.
- Luhmann, N. (1994). *Die Wirtschaft der Gesellschaft.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1996). *Die Realität der Massenmedien.* Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Luhmann, N. (1998a). Die Gesellschaft der Gesellschaft. Teilband 2. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1998b). Die Gesellschaft der Gesellschaft. Teilband 1. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1999a). Ausdifferenzierung des Rechts. Beiträge zur Rechtssoziologie und Rechtstheorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1999b). Funktionen und Folgen formaler Organisation: Mit einem Epilog 1994. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (2000). Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Luhmann, N. (2002a). Das Erziehungssystem der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (Hg.), 2002b: Die Politik der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2004). Liebe als Passion. Zur Codierung von Intimität. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2005a). Reflexive Mechanismen. S. 116–142, in: Luhmann, N. (Hg.), Soziologische Aufklärung 1: Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (2005b). Soziologie als Theorie sozialer Systeme. S. 143–172, in: Luhmann, N. (Hg.), Soziologische Aufklärung 1: Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (2005c). Soziale Aufklärung. S. 83–115, in: Luhmann, N. (Hg.), Soziologische Aufklärung 1: Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (2007a). Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. Opladen: VS Verlag.
- Luhmann, N. (2007b). Zweck – Herrschaft – System. Grundbegriffe und Prämissen Max Webers. S. 90–112, in: Luhmann, N. (Hg.), Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (2008a). Rechtssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (2008b). Die Form »Person«. S. 137–148, in: Luhmann, N. (Hg.), Soziologische Aufklärung 6: Die Soziologie und der Mensch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (2008c). Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (2008d). Intersubjektivität oder Kommunikation: Unterschiedliche Ausgangspunkte soziologischer Theoriebildung. S. 162–179, in: Luhmann, N. (Hg.), Soziologische Aufklärung 6: Die Soziologie und der Mensch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (2008e). Was ist Kommunikation? S. 109–120, in: Luhmann, N. (Hg.), Soziologische Aufklärung 6: Die Soziologie und der Mensch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (2008f). Das Kind als Medium der Erziehung. S. 194–217, in: Luhmann, N. (Hg.), Soziologische Aufklärung 6: Die Soziologie und der Mensch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Luhmann, N. (2009a). Temporalstrukturen des Handlungssystems: Zum Zusammenhang von Handlungs- und Systemtheorie. S. 143–171, in: Luhmann, N. (Hg.), *Soziologische Aufklärung 3: Soziales System, Gesellschaft, Organisation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (2009b). Soziologie als Theorie sozialer Systeme. S. 143–172, in: Luhmann, N. (Hg.), *Soziologische Aufklärung 1: Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (2009c). Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Luhmann, N. (2009d). Glück und Unglück der Kommunikation in Familien: Zur Genese von Pathologien. S. 210–219, in: Luhmann, N. (Hg.), *Soziologische Aufklärung 5: Konstruktivistische Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (2009e). Sozialsystem Familie. S. 189–209, in: Luhmann, N. (Hg.), *Soziologische Aufklärung 5: Konstruktivistische Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (2011). *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N., Fuchs, P. (1989). *Reden und Schweigen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N., Kieserling, A. (2000). *Die Religion der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N., Baecker, D. (2005). *Einführung in die Theorie der Gesellschaft*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Luhmann, N., Mayntz Renate, Koch, R., Lange, E. (1973). *Personal im Öffentlichen Dienst: Eintritt und Karrieren*. Baden-Baden: Nomos-Verlags-Gesellschaft.
- March, J. G. (1962). The Business Firm as a Political Coalition. *The Journal of Politics* 24: S. 662–678.
- March, J. G. (1994). *A primer on decision making: how decisions happen*. New York: Free Press.
- March, J. G., Shapira, Z. (1987). Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking. *Management Science* 33: S. 1404–1418.
- Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. *Journal of Finance* 7: S. 77–91.
- Markowitz, J. (1986). Verhalten im Systemkontext. Zum Begriff des sozialen Epigramms. Diskutiert am Beispiel des Schulunterrichts. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Markus, H. (1977). Self-schemata and processing information about the self. *J Pers Soc Psychol* 35: S. 63–78.
- Maruyama, M. (1963). Deviation-Amplifying Mutual Causal Processes. *American scientist* 5: S. 164–179.
- Maslow, A. H. (1992). *Motivation and personality*. New York: HarperCollins.
- Matzinger, P. (2002). The Danger Model: A Renewed Sense of Self. *Science* 296: S. 301–305.
- Mcallister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *The Academy of Management Journal* 38: S. 24–59.
- Mccain, B. E. (1986). Continuing investment under conditions of failure: A laboratory study of the limits to escalation. *Journal of Applied Psychology* 71: S. 280–284.
- Mcelroy, J. C. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review* 11: S. 327–335.

- Mees, U. (2006). Zum Forschungsstand der Emotionspsychologie – eine Skizze. S. 104–124, in: Schützeichel, R. (Hg.), *Emotionen und Sozialtheorie. Disziplinäre Ansätze*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Mees, U., Schmitt, A. (2003). *Emotionspsychologie theoretische Analysen und empirische Untersuchungen*. Oldenburg: BIS Bibliotheks- und Informationssystem der Universität Oldenburg.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1: S. 61–89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review* 11: S. 299–326.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology* 89: S. 991–1007.
- Meyer, M. W., Zucker, L. G. (1989). *Permanently failing organizations*. Newbury Park: Sage Publications.
- Moldaschl, M., Voß, G. G. (2003). *Subjektivierung von Arbeit*. München: Hampp.
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., Armenakis, A. A., Harris, S. G. (2000). Emotion during Organizational Transformations: An Interactive Model of Survivor Reactions. *Group & Organization Management* 25: S. 220–243.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14: S. 224–247.
- Muraitis, A., Schlippe, A. V. (2012). Fragen lernen. Worauf achtet eine empirisch-systemische Organisationsforschung? S. 89–104, in: Ochs, M., Schweitzer, J. (Hg.), *Handbuch Forschung für Systemiker*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Nassehi, A. (1997). Kommunikation verstehen. Einige Überlegungen zur empirischen Anwendbarkeit einer systemtheoretisch informierten Hermeneutik. S. 134–163, in: Sutter, T. (Hg.), *Beobachtung verstehen. Verstehen beobachten. Perspektiven einer konstruktivistischen Hermeneutik*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Nassehi, A. (2003). Geklonte Debatten. Über die Zeichenparadoxie der menschlichen (Körper-) Natur, die Theologie des Humangenoms und die Ästhetik seiner Erscheinung. S. 219–238, in: Jahraus, O., Ort, N. (Hg.), *Theorie – Prozess – Selbstreferenz. Systemtheorie und transdisziplinäre Theoriebildung*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Neuberger, O. (1993). Ästhetisierung des Managements. S. 1–70, in: Schreyögg, G., Conrad, P. (Hg.), *Managementforschung* 4. Berlin: Walter de Gruyter.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung; mit zahlreichen Tabellen und Übersichten*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Nohl, A.-M. (2009). *Interview und dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Nollmann, G. (1997). *Konflikte in Interaktion, Gruppe und Organisation zur Konfliktsoziologie der modernen Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Oevermann, U. (2002). Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns. S. 70–182, in: Combe, A., Helsper, W. (Hg.), Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Öhlschläger, G. (1989). Zur Syntax und Semantik der Modalverben des Deutschen. Tübingen: Niemeyer.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. (2006). Organizational citizenship behavior: it's nature, antecedents, and consequences. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ortmann, G. (1995). Organisation und Psyche. S. 205–250, in: Volmerg, B., Leithäuser, T., Neuberger, O., Ortmann, G., Sievers, B. (Hg.), Nach allen Regeln der Kunst. Macht und Geschlecht in Organisationen. Stuttgart: Kore.
- Ortmann, G. (1999). Kalte Füße. Zehn Facetten der Entstehung und Beschwichtigung von Angst in Organisationen. S. 69–96, in: Freimuth, J. (Hg.), Die Angst der Manager. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Ortmann, G. (2001). Emotion und Entscheidung. S. 277–323, in: Schreyögg, G., Sydow, J. (Hg.), Emotionen und Management. Wiesbaden: Gabler.
- Ortmann, G. (2004). Als ob: Fiktionen und Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ortmann, G. (2008). Organisation und Welterschließung: Dekonstruktionen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Otto, J., Euler, H., Mandl, H. (2000). Emotionspsychologie: Ein Handbuch. Weinheim: Beltz.
- Paetow, K. (2005). Organisationsidentität: Eine systemtheoretische Analyse der Konstruktion von Identität in der Organisation und ihrer internen wie externen Kommunikation. Hamburg, Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg.
- Palepu, K. (1985). Diversification strategy, profit performance and the entropy measure. *Strategic Management Journal* 6: S. 239–255.
- Palmer, F. R. (2001). Mood and modality. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Parsons, T. (1953). Some Comments on the State of the General Theory of Action. *American Sociological Review* 18: S. 618–631.
- Parsons, T. (1968). Interaction: Social Interaction. S. 429–441, in: Sills, D. L. (Hg.), *International Encyclopedia of the Social Sciences* New York: Macmillan/Free Press.
- Parsons, T., Shils, E. (2001). *Toward a general theory of action: theoretical foundations for the social sciences*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Peters, T. J., Watermann, R. H. J. (1984). Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Peters, T. J., Waterman, R. H. (2006). *In search of excellence lessons from America's best-run companies*. New York: Harper Collins.
- Pfeffer, T. (2004). Die (Re-) Konstruktion sozialer Phänomene durch »zirkuläres Fragen«. S. 67–92, in: Moser, S. (Hg.), *Konstruktivistisch Forschen. Methodologie, Methoden, Beispiele*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Picot, G. (Hg.), 2008: *Handbuch für Familien- und Mittelstandsunternehmen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pieper, T. M., Klein, S. B. (2007). The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms. *Family Business Review* 20: S. 301–319.

- Pierce, J., L., Kostova, T., Dirks, K. T. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *The Academy of Management Review* 26: S. 298–310.
- Plett, H. (2001). Einführung in die rhetorische Textanalyse. Hamburg: Buske.
- Plumpe, G. (1993). *Ästhetische Kommunikation der Moderne Bd. 1 Von Kant bis Hegel*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Popper, K. R. (1972). Die Logik der Sozialwissenschaften. S. 103–123, in: Adorno, T. W. (Hg.), *Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie*. Darmstadt/Neuwied: Luchterhand.
- Popper, K. R. (1980). *Die offene Gesellschaft und ihre Feinde II. Falsche Propheten*. Tübingen: Francke.
- Popper, K. R. (1984). *Objektive Erkenntnis. Ein evolutionärer Entwurf*. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Porter, M. E. (2000). *Wettbewerbsvorteile (Competitive advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Powell, W. W., Di Maggio, P. J. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Priddat, B., Kabalak, A. (2008). Wozu Neuroökonomie? *Wirtschaftsdienst* 88: S. 138–144.
- Przyborski, A., Wohlrab-Sahr, M. (2010). *Qualitative Sozialforschung: ein Arbeitsbuch*. München: Oldenbourg.
- Raffel, F.-C. (2006). Familienunternehmen akquirieren Unternehmen anders. *M&A Review* 3: S. 117–121.
- Rastetter, D. (2001). Emotionsarbeit – Betriebliche Steuerung und individuelles Erleben. S. 111–134, in: Schreyögg, G., Sydow, J. (Hg.), *Emotionen und Management*. Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- Rastetter, D. (2008). *Zum Lächeln verpflichtet: Emotionsarbeit im Dienstleistungsbereich*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Roll, R. (1986). The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers. *Journal of Business* 59: S. 197–216.
- Römer, M. W. (2008). Nachfolgeregelung in Familienunternehmen. *Finanzierungskonzepte für Familienunternehmen in Deutschland. Ein mergermarket Report über Finanzierungs- und Eigentümerstrategien in deutschen Familienunternehmen*: S. 24–26.
- Roth, G. (2001). *Fühlen, Denken, Handeln: wie das Gehirn unser Verhalten steuert*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Roth, G. (2002). *Das Gehirn und seine Wirklichkeit kognitive Neurobiologie und ihre philosophischen Konsequenzen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Rothermund, K., Eder, A. (2009). Emotion und Handeln. S. 675–685, in: Brandstätter, V., Otto, J. H. (Hg.), *Handbuch der allgemeinen Psychologie – Motivation und Emotion*. Göttingen: Hogrefe.
- Rothermund, K., Eder, A. (2011). *Motivation und Emotion*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rousseau, D. M. (2004). *Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties that Motivate*. *Academy of Management* 18: S. 120–127.

- Rutherford, M. W., Kuratko, D. F., Holt, D. T. (2008). Examining the Link Between Familiness and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle? *Entrepreneurship: Theory & Practice* 32: S. 1089–1109.
- Sachs, A. (2007). Internationale Wachstumsstrategien produzierender Familienunternehmen durch Mergers & Acquisitions. Leiden: Leiden University School of Management.
- Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality* 9: S. 185–211.
- Schachter, S., Singer, J. (1962). Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state. *Psychological Review* 69: S. 379–399.
- Scheff, T. J. (2003). Male emotions/relationships and violence: A case study. *Human Relations* 56: S. 727–749.
- Schein, E. H. (1995). *Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schlippe, A. V. (2001). Therapeutische Zugänge zu familiären Wirklichkeiten – Ein Beitrag zu einer klinischen Familienpsychologie. S. 345–363, in: Walper, S., Pekrun, R. (Hg.), *Familie und Entwicklung – Perspektiven der Familienpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Schlippe, A. V. (2003). Grundlagen systemischer Beratung. S. 30–54, in: Zander, B., Knorr, M. (Hg.), *Systemische Praxis der Erziehungs- und Familienberatung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schlippe, A. V. (2009). Psychologie der familieninternen Nachfolge in Familienunternehmen. S. 39–56, in: Kirchdörfer, R., Lorz, R., Wiedemann, A., Kögel, R., Frohn-mayer, T. (Hg.), *Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft*. Festschrift für Brun-Hagen Hennerkes zum 70. Geburtstag. München: Verlag C. H. Beck.
- Schlippe, A. V. (2011a). Kein »Mensch-ärgere-dich-nicht« – Spiel: Ein kritischer Blick auf das »Drei-Kreise-Modell« zum Verständnis von Familienuntern. Unveröffentlichtes Manuskript an der Universität Witten/Herdecke.
- Schlippe, A. V. (2011b). Paradoxien in Familienunternehmen. *FuS* 1: S. 7–12.
- Schlippe, A. V. (2014). Die Gefühle. S. 1–10, in: Langenscheidt, F., May, P. (Hg.), *Familienunternehmen. 10 Themen, 10 Experten, 10 Seiten*. Köln: Gabal.
- Schlippe, A. V., Kellermanns, F. W. (2008). Emotionale Konflikte in Familienunternehmen. *Zeitschrift für KMU & Entrepreneurship* 56: S. 40–58.
- Schlippe, A. V., Kellermanns, F. W. (2009). Emotionale Konflikte in Familienunternehmen. S. 173–202, in: Schlippe, A. V., Rüsen, T. A., Groth, T. (Hg.), *Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens*. Lohmar – Köln: Josef Eul Verlag.
- Schlippe, A. V., Klein, S. (2010). Familienunternehmen – blinder Fleck der Familientherapie? *Familiendynamik* 35: S. 10–21.
- Schlippe, A. V., Frank, H. (2013). The Theory of Social Systems as a Framework for Understanding Family Businesses. *Family Relations* 62: S. 384–398.
- Schmid, M. (1979a). *Handlungsrationalität. Kritik einer dogmatischen Handlungswissenschaft*. München: Wilhelm Fink Verlag.
- Schmid, M. (1979b). Rationalitätsprinzip und Handlungserklärung. S. 491–533, in: Lenk, H. (Hg.), *Handlungstheorien – interdisziplinär*. Band 2. München: Wilhelm Fink Verlag.

- Schmid, M. (1988). Methodologischer Individualismus, Historizismus und Historismus. S. 101–126, in: Sievering, U. O. (Hg.), *Kritischer Rationalismus heute*. Frankfurt am Main: Haag u. Herchen.
- Schmid, M. (1989). Rationalität und Irrationalität. S. 125–142, in: Salamun, K. (Hg.), *Karl Popper und die Philosophie des Kritischen Rationalismus*. Amsterdam-Atlanta: Rodopi Verlag.
- Schneider, W. L. (1997). Die Analyse von Struktursicherungsoperationen als Kooperationsfeld von Konversationsanalyse, objektiver Hermeneutik und Systemtheorie. S. 164–227, in: Sutter, T. (Hg.), *Beobachtung verstehen. Verstehen beobachten. Perspektiven einer konstruktivistischen Hermeneutik*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schneider, W. L. (2008). *Grundlagen der soziologischen Theorie: Band 1: Weber – Parsons – Mead – Schütz*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schneider, W. L. (2009). *Grundlagen der soziologischen Theorie. Band 3: Sinnverstehen und Intersubjektivität – Hermeneutik, funktionale Analyse, Konversationsanalyse und Systemtheorie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schriewer, J. (1987). Vergleich als Methode und Externalisierung auf Welt: Vom Umgang mit Alterität in Reflexionsdisziplinen. S. 629–668, in: Baecker, D., Markowitz, J., Stichweh, R., Tyrell, H., Willke, H. (Hg.), *Theorie als Passion. Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Schultz-Kleine, S., Menzel-Baker, S. (2004). An Integrative Review of Material Possession Attachment. *Academy of Marketing Science Review* 2004: S. 1–35.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science* 12: S. 99–116.
- Schütze, F. (1975). *Sprache soziologisch gesehen Bd. 2 Sprache als Indikator für egalitäre und nicht-egalitäre Sozialbeziehungen*. München: Fink.
- Schütze, F. (2006). Verlaufskurven des Erleidens als Forschungsgegenstand der interpretativen Soziologie. S. 205–237, in: Krüger, H.-H., Marotzki, W. (Hg.), *Handbuch erziehungswissenschaftliche Biographieforschung: VS Verlag für Sozialwissenschaften*.
- Schützeichel, R. (2003). *Sinn als Grundbegriff bei Niklas Luhmann*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Schwarz-Friesel, M. (2007). *Sprache und Emotion*. Tübingen: Narr Francke Attempto Verlag GmbH & Co. KG.
- Seligman, M.E. P. (1975). *Helplessness: on depression, development, and death*. San Francisco: Freeman.
- Senge, K. (2013). Die Wiederentdeckung der Gefühle. Zur Einleitung. S. 11–32, in: Senge, K., Schützeichel, R. (Hg.), *Hauptwerke der Emotionssoziologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Serres, M. (2008). *The five senses. A philosophy of mingled bodies*. London: Continuum.
- Shapira, Z. (1992). *Risk Taking: A Managerial Perspektive*. New York: Russell Sage Foundation.
- Sharma, P., Irving, G. (2002). Four shades of family business successor commitment: Motivating factors and expected outcomes. Best unpublished paper award winner at the annual conference of Family Firm Institute. Dallas, Texas.
- Sharma, P., Manikutty, S. (2005). Strategic Divestments in Family Firms: Role of Family Structure and Community Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29: S. 293–311.

- Sharma, P., Irving, P. G. (2005). Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 29: S. 13–33.
- Shleifer, A., Vishny, R. W. (1989). Management entrenchment: The case of manager-specific investments. *Journal of Financial Economics* 25: S. 123–139.
- Shogren, J., Shin, S., Hayes, D., Kliebenstein, J. (1994). Resolving Differences in Willingness to Pay and Willingness to Accept. *The American Economic Review* 84: S. 255–270.
- Sifneos, P. E. (1991). Affect, emotional conflict, and deficit: an overview. *Psychother Psychosom* 56: S. 116–122.
- Simon, F. B. (2001). Die andere Seite der Gesundheit: Ansätze einer systemischen Krankheits- und Therapietheorie. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Simon, F. B. (2002a). Paradoxien der Psychologie. S. 71–88, in: Hagenbüchle, R., Geyer, P. (Hg.), *Das Paradox. Eine herausforderung des abendländischen Denkens*. Würzburg: Königshausen und Neumann.
- Simon, F. B. (2002b). Die Familie des Familienunternehmens – Besonderheiten der Familiendynamik. S. 35–54, in: Simon, F. B. (Hg.), *Die Familie des Familienunternehmens – Ein System zwischen Gefühl und Geschäft*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Simon, F. B. (Hg.), 2002c: Gerechtigkeit, Richtigkeit und Rechtmäßigkeit – Entscheidungsfindung in Familienunternehmen. *Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Simon, F. B. (2004). Zur Systemtheorie der Emotionen. *Soziale Systeme* 10: S. 111–139.
- Simon, F. B. (2012). Zirkuläres Fragen. S. 472–475, in: Wirth, J., Kleve, H. (Hg.), *Lexikon des systemischen Arbeitens*. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Simon, H. (1967). Motivational and Emotional Controls of Cognition. *Psychological Review* 74: S. 29–39.
- Simon, H. A. (1957). Models of man, social and rational: mathematical essays on rational human behavior in a social setting. New York: Wiley.
- Simon, H. A. (1965). Administrative Decision Making. *Public Administration Review* 25: S. 31–37.
- Sinkovics, R. R., Zagelmeyer, S., Kusstatscher, V. (2011). Between merger and syndrome the intermediary role of emotions in four cross-border M&As. *International business review* 20: S. 27–47.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 27: S. 339–358.
- Smith, C. A., Organ, D. W., Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology* 68: S. 653–663.
- Spencer-Brown, G. (1999). *Laws of form = Gesetze der Form*. Lübeck: Bohmeier.
- Staubmann, H. (1995). Die Kommunikation von Gefühlen: ein Beitrag zur Soziologie der Ästhetik auf der Grundlage von Talcott Parsons' Allgemeiner Theorie des Handelns. Berlin: Duncker & Humblot.
- Staubmann, H. (2004). Der affektive Aufbau der sozialen Welt. *Soziale Systeme. Zeitschrift für soziologische Theorie* 10: S. 140–158.
- Staw, B. M. (1997). The escalation of commitment: An update and appraisal. S. 191–215, in: Shapira, Z. (Hg.), *Organizational decision making*. New York: Cambridge University Press.

- Stein, J. C. (1988). Takeover threats and managerial myopia. *The Journal of Political Economy*: S. 61–80.
- Stenner, P. (2004). Is Autopoietic Systems Theory Alexithymic? *Soziale Systeme: Zeitschrift für soziologische Theorie* 10: S. 159–185.
- Strauss, A. L., Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Tacke, V., Groth, T. (2003). *Klassiker der Organisationsforschung (2) Nils Brunsson. Organisationsentwicklung*: S. 74–79.
- Tagiuri, R., Davis, J. A. (1992). On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review* 5: S. 43–62.
- Tagiuri, R., Davis, J. A. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review* 9: S. 199–208.
- Teubner, G. (1984). Verrechtlichung – Begriffe, Merkmale, Grenzen, Auswege. S. 289–344, in: Kübler, F. (Hg.), *Verrechtlichung von Wirtschaft, Arbeit und sozialer Solidarität. Vergleichende Analysen*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Thaler, R. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior & Organization* 1: S. 39–60.
- Thornton, P. (2009). *Thorntons – My Life in the Family Business*. Sheffield: Tomahawk Press.
- Tönnies, F. (2005). *Gemeinschaft und Gesellschaft: Grundbegriffe der reinen Soziologie*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Tsiros, M. (1998). Effect of Regret on Post-choice Valuation: The Case of More Than Two Alternatives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 76: S. 48–69.
- Tuan, Y.-F. (1980). The Significance of the Artifact. *Geographical Review* 70: S. 462–472.
- Turnipseed, D. L., Turnipseed, P. H. (1992). Assessing Organizational Climate: Exploratory Results with a New Diagnostic Model. *Leadership & Organization Development Journal* 13: S. 7–14.
- Vallejo, M. (2008). Is the Culture of Family Firms Really Different? A Value-based Model for Its Survival through Generations. *Journal of Business Ethics* 81: S. 261–279.
- Van Dyne, L., Lepine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal* 41: S. 108–119.
- Van Maanen, J. (1978). People processing: Strategies of organizational socialization. *Organizational Dynamics* 7: S. 18–36.
- Vince, R. (2006). Being Taken Over: Managers' Emotions and Rationalizations During a Company Takeover. *Journal of Management Studies* 43: S. 343–365.
- Vogd, W. (2007). Empirie oder Theorie? Systemtheoretische Forschung jenseits einer vermeintlichen Alternative. *Soziale Welt Sonderheft »Soziologische Systemtheorie und empirische Forschung«*: S. 295–321.
- Vogd, W. (2009a). Systemtheorie und Methode? Zum komplexen Verhältnis von Theoriearbeit und Empirie in der Organisationsforschung. *Soziale Systeme* 15: S. 98–137.
- Vogd, W. (2009b). *Rekonstruktive Organisationsforschung: qualitative Methodologie und theoretische Integration – eine Einführung*. Opladen: Budrich.
- Vogd, W. (2010). Methodologie und Verfahrensweise der dokumentarischen Methode und ihre Kompatibilität zur Systemtheorie. S. 121–140, in: John, R., Henkel, A., Rückert-John, J. (Hg.), *Methodologien des Systems. Wie kommt man zum Fall und wie dahinter?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Vogd, W. (2014). Überlegungen zu einer Soziologie personalen und organisationalen Scheiterns. S. 61–82, in: Bergmann, J., Hahn, M., Langhof, A., Wagner, G. (Hg.), Scheitern – Organisations- und wirtschaftssoziologische Analysen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ward, J., Winstanley, D. (2003). The Absent Presence: Negative Space within Discourse and the Construction of Minority Sexual Identity in the Workplace. *Human Relations* 56: S. 1255–1280.
- Watson, J., Lysonski, S., Gillan, T., Raymore, L. (2002). Cultural values and important possessions: a cross-cultural analysis. *Journal of Business Research* 55: S. 923–931.
- Watzlawick, P. (1982). Hermetic Pragmatics or Unkempt Thoughts About an Issue of Family Process. *Family Process* 21: S. 401–403.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H., Fisch, R. (1974). *Lösungen*. Bern: Huber.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., Jackson, D. D. (2000). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Huber.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß einer verstehenden Soziologie*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Weber, M. (1984). *Soziologische Grundbegriffe*. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).
- Weick, K. E. (2001a). Sensemaking in Organizations: Small Structures with Large Consequences. S. 5–31, in: Weick, K. E. (Hg.), *Making sense of the organization*. Oxford, UK: Blackwell.
- Weick, K. E. (2001b). *Making Sense of the Organization*. Oxford, UK: Blackwell.
- Weick, K. E. (2002). *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Weismeier-Sammer, D., Frank, H., Von Schlippe, A. (2013). Untangling ›familiarity‹: A literature review and directions for future research. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation* 14: S. 165–177.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review* 7: S. 418–428.
- Willke, H. (1983). *Entzauberung des Staates: Überlegungen zu einer sozietaalen Steuerungstheorie*. Königstein: Athenäum-Verlag.
- Willke, H. (1987). Strategien der Intervention in autonome Systeme. S. 333–361, in: Baecker, D., Markowitz, J., Stichweh, R., Tyrell, H., Willke, H. (Hg.), *Theorie als Passion. Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Willke, H. (2001). *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Wimmer, R. (2014). Wie familiär sind Familienunternehmen. S. 25–40, in: Geramanis, O., Hermann, K. (Hg.), *Organisation und Intimität. Der Umgang mit Nähe im organisatorischen Alltag – zwischen Vertrauensbildung und Manipulation*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., Vater, G. (2005). *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- Wohlrab-Sahr, M. (1994). Vom Fall zum Typus: die Sehnsucht nach dem »Ganzen« und dem »Eigentlichen«: »Idealisierung« als biographische Konstruktion. S. 269–299, in: Diezinger, A., Kitzer, H., Anker, I., Bingel, I., Haas, E., Odierna, S. (Hg.), *Erfahrung mit Methode: Wege sozialwissenschaftlicher Frauenforschung*. Freiburg im Breisgau: Kore (Forum Frauenforschung 8).

- Wohlrab-Sahr, M. (2006). Objektive Hermeneutik. S. 123–128, in: Bohnsack, R., Marotzki, W., Meuser, M. (Hg.), *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung*. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Wulf, C. (2006). Mimesis. S. 117–119, in: Bohnsack, R., Marotzki, W., Meuser, M. (Hg.), *Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung*. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 32: S. 1035–1054.
- Zellweger, T. M., Astrachan, J. H. (2008). On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review* 21: S. 347–363.
- Ziemann, A. (2002). Perzeption, Interaktion und die Ökologie der Gesellschaft – eine systemtheoretische Suche nach den Sinnen. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie* 27: S. 69–86.
- Zimmermann, R., Herres, J. (2008). Interne und externe Kommunikation. S. 471–504, in: Picot, G. (Hg.), *Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung, Durchführung, Integration*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

