

2 Terminologische Grundlegung

Die Untersuchung der andragogischen Facetten der innerfamiliären Führungsnachfolge in Familienunternehmen macht es vor allem im Hinblick auf eine der Thematik zugrundeliegenden Perspektivenvielfalt, im Einzelnen der Erwachsenenpädagogik und der Wirtschaftswissenschaft, notwendig, die im Folgenden zu verwendenden Begriffe möglichst exakt voneinander abzugrenzen. Die Auseinandersetzung mit Begriffen und Theoremen aus der Andragogik ebenso wie mit Begriffen aus der Betriebswirtschaftslehre soll Ausgangspunkt der weiteren Argumentation bilden. Bei Letzterem wird insbesondere auf Begriffe wie „Familienunternehmen“ und „Führungsnachfolge“ zu fokussieren sein.

2.1 Zum Begriff „Andragogik“

Insbesondere vor dem Hintergrund, dass in der Literatur die Begriffe „Andragogik“ und „Erwachsenenbildung“ häufig synonym verwendet werden und daher eine gewisse Unschärfe der beiden Begriffe entsteht, ist eine detaillierte Betrachtung der Begriffskonzepte aus der Andragogik respektive der Wissenschaft der Erwachsenenbildung notwendig, um grundlegend eine akzentuierte Unterscheidung zu ermöglichen. Hierzu wird die Entstehung des Begriffs „Andragogik“ anhand relevanter Definitionsansätze und dahinter stehender Konzepte aufgezeigt und eine Verbindung zur „Erwachsenenbildung“ hergestellt.

Historisch betrachtet lässt sich eine erstmalige Verwendung des Begriffs „Andragogik“ (griech. *andròs*: erwachsener Mann, Mensch; *again*: führen) im Jahr 1833 in Platons Erziehungslehre von Alexander Kapp belegen. Kapp bezeichnet damit die Bildung im „männlichen Alter“.²² Als weiteren grundlegenden Pfeiler einer Definition wird die Erläuterung von Eugen Rosenstock-Huessy im Jahr 1924 angesehen.²³ Er versteht unter dem Begriff Andragogik „alle schulmäßige Bildung Erwachsener“²⁴ und legt Wert auf eine praktische Umset-

²² Wirth, I. 1978, S.37.

²³ Vgl. ebd.

²⁴ Ebd.

zung der gelernten Theorie und somit auf eine Reflexionsphase zur Verdeutlichung des theoretischen Inputs. Erst im Jahr 1957 bildet Franz Pöggeler den direkten Zusammenhang zum Begriff „Erwachsenenbildung“ ab.²⁵ Als „Andragogik“ benennt Pöggeler „das wissenschaftliche Bemühen um Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung“.²⁶ Dabei ist es weder seine Absicht, die Erwachsenenbildung als Gegenspieler zur Pädagogik zu etablieren, noch einen Führungsanspruch der Erwachsenenbildung abzuleiten, sondern die „gleichwertige und eigenständige Stellung neben der Pädagogik [...] hervor[zu]heben“.²⁷

Die Andragogik beschreibt demnach streng genommen die Wissenschaft der lebenslangen Bildung von Erwachsenen beziehungsweise die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Erwachsenenbildung. Um die Bedeutung der Andragogik zu erfassen und die dafür notwendigen Aspekte verständlich werden zu lassen, werden zuerst die Grundlagen der Wissenschaft der Erwachsenenbildung dargestellt und danach der Begriff „Erwachsenenbildung“ definiert.

2.1.1 Grundlagen der Disziplin

Andragogik beziehungsweise die Wissenschaft der Erwachsenenbildung gilt als eine sehr junge Wissenschaft innerhalb der Erziehungswissenschaften²⁸ und bildet die Grundlage der Erwachsenenbildung. Die „Erwachsenenbildung als ein Tätigkeitsfeld, das stark differenziert, aktuell und flexibel ist, bedarf eines Bezugspunktes, an dem sie sich immer wieder orientieren kann. Dies ist die Wissenschaft von der Erwachsenenbildung, [die Andragogik], eine erziehungswissenschaftliche Teildisziplin mit Bezügen zur Psychologie, Soziologie, Philosophie und Ökonomie.“²⁹ Die daraus entstehenden ungleichen Perspektiven führen zu unterschiedlichen Definitionsansätzen. Die Tatsache, „dass es einen Plural von andragogischen Theorieansätzen gibt, ist nicht Zeichen der Uneinigkeit oder gar Zerrissenheit der Wissenschaft, sondern Beleg für deren Reichtum und Vitalität. Einheit der Wissenschaft basiert in einem liberalen System nicht auf Monismus der methodologischen oder gar der politischen bzw. weltanschaulichen Voraussetzungen, sondern bewährt sich in dem Bemühen, einen gemeinsamen Sachgegenstand von möglichst vielen Seiten zu sehen und zu einem Con-

²⁵ Vgl. ebd., S.37f.

²⁶ Ebd.

²⁷ Ebd.

²⁸ Vgl. Fiedler, B. 2000, S.16.

²⁹ Vornoff, H. 1995, S.5.

sensus über ein möglichst umfassendes gemeinsames Selbstverständnis der Erwachsenenbildung zu kommen.³⁰

Aus einer umfangreichen Literaturrecherche und der Untersuchung verschiedener Theorienansätze der Wissenschaft der Erwachsenenbildung lässt sich keine allgemein gültige Definition ableiten, da die Andragogik als „eine interdisziplinäre, integrative Querschnittswissenschaft“³¹ gilt. Jedoch besteht die Möglichkeit, besondere charakteristische Elemente herauszufiltern, die sich in nahezu allen Erklärungsansätzen wiederfinden lassen. Die Grundidee des „Lebenslangen Lernens“³² ist dabei in sämtlichen Ansätzen enthalten.

Erst in den 1970er Jahren konnte mit Hilfe einer Institutionalisierung an wissenschaftlichen Hochschulen³³ eine Professionalisierung der Wissenschaft der Erwachsenenbildung entstehen. Daraus konnte eine akademische Qualifizierung des Personals und vor allem eine Theoriebildung der Andragogik im Rahmen von empirischen Forschungen verstärkt werden.³⁴ Die Andragogik stellt die „Abgrenzung zu einer am Kind orientierten Pädagogik für eine Wissenschaft der Aus-, Fort- und Weiterbildung über die Lebensspanne“³⁵ her und beschreibt somit die „Wissenschaft von der lebenslangen und lebensbegleitenden Bildung der Erwachsenen“³⁶.

Daraus lässt sich eine Unterscheidung in Erwachsenenbildung und Erwachsenenbildungsforschung beziehungsweise Wissenschaft der Erwachsenenbildung vornehmen. Einerseits wurden mit der akademischen Professionalisierung ein Gegenstand für die wissenschaftliche Auseinandersetzung geschaffen und andererseits die Grundlagen für die Erwachsenenbildung als Beruf vorbereitet. Die Andragogik greift hierzu auf Theorien, Forschungsmethoden und Erkenntnissen aus Nachbardisziplinen zurück, um Erkenntnisse, Wissensinhalte, Fähigkeiten und Eigenschaften zu finden, die sich in der Anwendung bewähren sollen.³⁷

³⁰ Pöggeler, F.; Wolterhoff, B. 1981, S.8.

³¹ Siebert, H. 2009, S.13.

³² In der zusammenfassenden Stellungnahme zur Studie über die europäische Terminologie in der Erwachsenenbildung im Hinblick auf eine einheitliche Sprachregelung sowie ein einheitliches Verständnis und die Beobachtung des Sektors im Auftrag der Europäischen Kommission wird unter anderem darauf hingewiesen, dass Lehrende in der Erwachsenenbildung eine entscheidende Schlüsselrolle im Prozess des Lebenslangen Lernens einnehmen müssen; vgl. Deutsches Institut für Mittelstandsforschung, 2010, S.13.

³³ In den 1970er Jahren etablierten sich in 30 deutschen Hochschulen Studiengänge und Professuren für Erwachsenenbildung; vgl. Arnold, R. 1991, S.146.

³⁴ Vgl. Siebert, H. 2009, S.13.

³⁵ Gruber, E. 2009, S.3.

³⁶ Arnold, R. et al. 2001, S.19.

³⁷ Vgl. Lenz, W. 1987, S.104.

Die Akzeptanz dieser jungen Disziplin unter anderen etablierten Disziplinen und die tatsächliche Praxis der Erwachsenen- und Weiterbildung stehen jedoch in starker Diskrepanz. Während eine große Wertschätzung im Bereich der Bildung und des Lernens im Erwachsenenalter zwar vorhanden ist, nehmen lediglich ein Drittel der Bevölkerung an organisierten Erwachsenenbildungsmaßnahmen der Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften teil.³⁸ Aus ökonomischer Sicht sind noch nicht alle am Markt verfügbaren Kapazitäten ausgeschöpft und auch die erwachsenenpädagogische Perspektive zeigt, dass der Bedarf der Beteiligten nicht gänzlich saturiert ist.³⁹

2.1.2 Definition des Begriffs „Erwachsenenbildung“

Die mannigfaltigen Definitionsansätze der Erwachsenenbildung als Wissenschaft, der Andragogik, spiegeln sich auch in der Erläuterung des alleinstehenden Begriffs „Erwachsenenbildung“ wider. Folglich bedarf die Definition eines breit gefächerten Erklärungsansatzes, um die Disziplin Erwachsenenbildung zu erfassen. Einem passablen Ansatz muss eine theoretische und ideologische Annäherung zugrunde gelegt werden, um dabei die gesamte Größe des Gebiets Erwachsenenbildung zu erfassen. Rolf Arnold berücksichtigt das weite Spektrum und erlaubt in seiner Begriffsfassung verschiedenartige Tendenzen. Akzentuiert betrachtet wird von ihm, wie nachfolgend aufgezeigt, Erwachsenenbildung im *engeren* von Erwachsenenbildung im *weiteren* Sinn unterschieden: „Der Begriff der Erwachsenenbildung umschließt zwei Perspektiven. In einem engeren Sinne bezeichnet er die Bildung Erwachsener [...]. In einem weiteren Sinne ist Erwachsenenbildung eine gesellschaftliche Ausdrucksform sozial- und geisteswissenschaftlicher Konstellationen.“⁴⁰ Arnold unterteilt demnach den Bereich Erwachsenenbildung einerseits in den praktischen Bildungsprozess und andererseits in das geisteswissenschaftliche Konstrukt, das sowohl innerhalb der Gesellschaft als auch im Geltungsbereich des jeweiligen Bildungssystems verankert ist. Abschließend bietet hierzu die Abgrenzung zum Begriff „Weiterbildung“ eine umfassende Definition der „Erwachsenenbildung“.

2.1.2.1 Erwachsenenbildung im engeren Sinn

Erwachsenenbildung im engeren Sinn umfasst innerhalb des Spektrums von Bildungsprozessen Erwachsener einen „organisierten Lernprozess“,⁴¹ der auf ei-

³⁸ Vgl. Tippelt, R.; von Hippel, A. 2009, S.12.

³⁹ Vgl. Ambos, I. et al. 2010.

⁴⁰ Arnold, R. 1995, S.1.

⁴¹ Ebd.

ner „interpersonalen Ebene“⁴² stattfindet, sowie die Unterstützung dieses Lernprozesses und die damit verbundene Möglichkeit zur Selbstverwirklichung, beispielsweise durch Umschulung und Fortbildung. Erwachsenenbildung ermöglicht damit nicht nur einen Zugewinn an neuen Kenntnissen und Fähigkeiten und eine Anpassung an neue Situationen, sondern bietet vor allem die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung, d.h. die Option, eine eigene Identität zu bilden und zu fördern und letztlich Souveränität im persönlichen Handeln zu entwickeln.⁴³ Im Fokus der Erwachsenenbildung steht die persönliche Entwicklung – und nicht ein unternehmerischer Selbstzweck. Denn „Lernen hat immer eine normative Dimension, die der kritischen Aufklärung durch Bildung bedarf.“⁴⁴ Erwachsenenbildung soll demnach in erster Linie dem Individuum von Nutzen sein.

Darüber hinaus stellt Arnold den Bildungsprozess strukturiert und interpersonal dar. Lernen findet somit im Rahmen der Erwachsenenbildung organisiert und zwischen zwei Personen, geführt von einer weiteren Person, statt.⁴⁵

2.1.2.2 *Erwachsenenbildung im weiteren Sinn*

Im weiteren Sinn beschreibt der Begriff Erwachsenenbildung „eine gesellschaftliche Ausdrucksform sozialer und geisteswissenschaftlicher Konstellationen“.⁴⁶ Erwachsenenbildung ist dabei „in den jeweiligen gesellschafts- und bildungspolitischen Bedingungsrahmen, dessen Funktionserfordernisse und Handlungsspielräume den Stellenwert, die Ziele und die Lernprozesse der Erwachsenenbildung bestimmen“,⁴⁷ eingebunden. Sowohl der gesellschaftliche Kontext der Erwachsenenbildung als auch jeglicher Zusammenhang mit bildungspolitischen Fragestellungen wird im weiteren Sinn erfasst. Somit steht die Erwachsenenbildung im direkten Zusammenhang mit der Gesellschaft. Je nach Ausrichtung der Gesellschaft, d.h. nach vorherrschenden bildungspolitischen Prämissen, bekommt die Erwachsenenbildung ihren Stellenwert. Während die Akzeptanz der Erwachsenenbildung davon abhängig ist, ob die Gesellschaft die aktuellen (Weiter-)Bildungsangebote annimmt, prägen eben diese Angebote gleichsam die Bildungsvorstellungen und -bedürfnisse der Menschen.⁴⁸

⁴² Arnold, R. 1995, S.1.

⁴³ Vgl. Arnold, R. 1995, S.1.

⁴⁴ Geißler, H. 1997, S.8.

⁴⁵ Vgl. Arnold, R. 1995, S.1.

⁴⁶ Ebd.

⁴⁷ Ebd.

⁴⁸ Vgl. Fiedler, B. 2000, S.12.

2.1.2.3 Abgrenzung zum Begriff „Weiterbildung“

Trotz einer häufig synonymen Verwendung⁴⁹ der Begriffe „Weiterbildung“ und „Erwachsenenbildung“ im Kontext des Lernens von Erwachsenen⁵⁰ stellen verschiedene Autoren unterschiedliche Hierarchien der Begriffe dar. Während Horst Siebert die „Weiterbildung“ als Oberbegriff zur „Erwachsenenbildung“ verwendet,⁵¹ teilt Johannes Weinberg die „Erwachsenenbildung“ in „Weiterbildung“ und in „nicht institutionalisierte Erwachsenenbildung“ ein.⁵²

Aus historischer Sicht gilt „Erwachsenenbildung“ als älterer Begriff und wurde besonders in der Tradition der Volksbildung in der Weimarer Republik bis etwa 1960 eingesetzt. Der Begriff umfasste dabei die *allgemeine* Erwachsenenbildung mit Fokus auf die *kulturelle* und *politische* Persönlichkeitsbildung.⁵³ Erst durch die Einführung von Weiterbildungsgesetzen in der Bundesrepublik Deutschland und mit der Definition des Deutschen Bildungsrates Anfang der 1970er Jahre konnte sich der Begriff „Weiterbildung“ etablieren.⁵⁴ „Weiterbildung“ beschreibt nun die „Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer ersten ausgedehnten Bildungsphase“.⁵⁵ Während die „Erwachsenenbildung“ nun „Konzepte assoziiert, die in der Regel von individuellen Interessen und Bedürfnissen her bestimmt sind“,⁵⁶ wird der Begriff „Weiterbildung“ oft „mit organisiertem Lernen Erwachsener unter dem Aspekt einer kontinuierlichen Qualifizierung im Laufe des Arbeitslebens“⁵⁷ gleichgesetzt.

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass der Begriff „Weiterbildung“⁵⁸ vorwiegend in der Bildungspolitik Anwendung findet und der Begriff „Erwachsenenbildung“ das Pendant im Bereich der Pädagogik darstellt. Außerdem engt die Erwachsenenbildung den Kreis der Adressaten ein und zielt auf den unmittelba-

⁴⁹ Zur begrifflichen Unterscheidung vgl. Weinberg, J. 2000, S.15.

⁵⁰ Vgl. Arnold, R. 1991, S.24f.

⁵¹ Vgl. Siebert, H. 2001, S.705.

⁵² Vgl. Weinberg, J. 1999, S.98.

⁵³ Vgl. Fuchs, H.-W.; Reuter, L. 2000, S.125.

⁵⁴ Zu berücksichtigen ist dabei die unscharfe Abgrenzung der Begrifflichkeiten im deutschen Bildungsrecht, die eine uneinheitliche Begriffsfassung zur Folge haben kann; Hablitzel, H. 2002, S.409. Der Fachterminus „Weiterbildung“ wird einzig in Art. 150 Abs.2, 2.Tiret EGV verwendet: „Verbesserung der beruflichen Erstausbildung und Weiterbildung zur Erleichterung der beruflichen Eingliederung und Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt“; Amtsblatt der Europäischen Union 2006, C 321 E/113.

⁵⁵ o.V. 1970, S.197.

⁵⁶ Fuchs, H.-W.; Reuter, L. 2000, S.125.

⁵⁷ Ebd.

⁵⁸ Ferner bietet der Bereich Weiterbildung eine Akzentuierung einzelner Weiterbildungsformen. Es werden die Bereiche allgemeine Weiterbildung, berufliche Weiterbildung (betriebliche und außerbetriebliche) und politische Weiterbildung unterschieden; vgl. Pawlowsky, P.; Bäumer, J. 1996, S.10.

ren Empfänger, den lernenden Erwachsenen, ab.⁵⁹ Zwar stellt die Bezeichnung „Weiterbildung“ den zeitlich aktuelleren Begriff dar, eine exaktere Abgrenzungsmöglichkeit bietet dieser jedoch nicht. „Der Wechsel der Bezeichnung signalisiert viel mehr [...] einen Wandel in der Gewichtung der Aufgaben, zugleich aber auch die Gefahr, diese auf funktionale Notwendigkeiten verkürzt zu sehen“,⁶⁰ sodass in den folgenden Ausführungen der ursprüngliche Begriff „Erwachsenenbildung“⁶¹ angewendet werden soll.

2.2 Zum Begriff „Familienunternehmen“

In der vorliegenden Arbeit wird die Bedeutung der innerfamiliären Führungsnachfolge in Familienunternehmen dargestellt. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, dass neben einer Begriffsbestimmung zu Kernbegriffen der Andragogik auch eine Definition des Begriffs „Familienunternehmen“ vorhanden sein muss. Aufgrund einer bisweilen unzureichenden wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit den Auswirkungen des Aspekts „Familie“ auf die Entwicklung von Unternehmen und die damit einhergehende „Koevolution“⁶² von Familie und Unternehmen fehlt es an einer Definition des Begriffs „Familienunternehmen“.⁶³ Dies ist insofern erstaunlich, als dass Familienunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland eine große volkswirtschaftliche Bedeutung haben.⁶⁴

Aus diesem Grund ist es notwendig, das Konstrukt „Familienunternehmen“ genauer darzustellen. Die enge Beziehung zwischen der Familie und dem Un-

⁵⁹ Vgl. Pauls, W. 2002, S.7.

⁶⁰ Tietgens, H. 1991, S.1.

⁶¹ Eine synonyme Verwendung des Begriffs Weiterbildung findet nur dann statt, wenn in den ursprünglichen Quellen ein ähnlicher Einsatz nachzuweisen und im betreffenden Kontext dem Verständnis dienlich ist.

⁶² Der Begriff „Koevolution“ beschreibt in Anlehnung an das Begriffsverständnis der biologischen Evolutionstheorie eine gemeinsame und sich wechselseitig beeinflussende evolutorische Entwicklung zweier verschiedener Arten über einen langen Zeithorizont hinweg; vgl. Ehrlich, P.; Raven, P. 1964, S.606 und Janzen, D. 1980. S.611f. In der vorliegenden Arbeit wird dabei der Fokus auf eine sich gegenseitig bedingende Entwicklung der beiden Systeme „Familie“ und „Unternehmen“ gelegt.

⁶³ Vgl. Plate, M.; Groth, T. 2010, S.42f.

⁶⁴ Eine aktuelle Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH und dem Institut für Mittelstandsforschung, herausgegeben von der Stiftung Familienunternehmen, macht die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen deutlich und zeigt, dass etwa 92 Prozent aller Unternehmen in Deutschland von Familien kontrolliert werden. Darüber hinaus werden knapp 50 Prozent aller Umsätze in Deutschland von Familienunternehmen mit einem Gesamtbeschäftigtenanteil von mehr als 50 Prozent getätigt (vgl. Stiftung Familienunternehmen 2011).

ternehmen bedarf einer exakten Untersuchung des Begriffs „Familie“ und der Wirtschaftsorganisation „Unternehmen“.⁶⁵

Hieraus ergibt sich folgende Struktur: Zuerst wird der Begriff „Unternehmen“ beziehungsweise „Unternehmung“ erläutert, anschließend erfolgt die Untersuchung der Familienkomponente innerhalb eines Familienunternehmens. Auf dieser Grundlage basiert schließlich die theoretische Abgrenzung des Familienunternehmens zu Unternehmen ohne familiären Einfluss. Abschließend soll aus den gewonnenen Erkenntnissen das Familienunternehmen als besondere Unternehmensform dargestellt und eine für die vorliegende Arbeit hilfreiche Arbeitsdefinition abgeleitet werden.

2.2.1 Unternehmen und Unternehmung

Die Bezeichnung „Unternehmung“ steht gleichbedeutend als Synonym für ein „Unternehmen“ und stellt die ursprüngliche Form eines real existierenden komplexen Gebildes dar. Die „Unternehmung“ leitet sich etymologisch vom Wort „Unternehmen“ ab und beschreibt eine tatsächliche Existenz, ein „Erfahrungsobjekt“,⁶⁶ eine „historische Erscheinungsform“ beziehungsweise den „wirtschaftlichen Teil“⁶⁷ oder die rechtlich-finanzwirtschaftliche Seite eines übergeordneten Wirtschaftstyps.

Häufig wird hierbei der Begriff „Betrieb“ synonym zu „Unternehmung“ bzw. „Unternehmen“ verwendet.⁶⁸ Somit dient die Wirtschaftseinheit „Betrieb“ einer für den Verkauf vorgesehenen Erstellung von Sachgütern und Dienstleistungen.⁶⁹ Hierzu bedient sich das Unternehmen technischer Mittel, menschlicher Arbeit und eines ihm zur Verfügung stehenden Vermögens.⁷⁰ Der Betrieb stellt lediglich einen operativen Teil der Unternehmung, eine integrierte Wirtschaftseinheit, dar.⁷¹

Bis in die 1950er Jahre hinein galt eine Unternehmung als geschlossenes System, als eine Erwerbseinheit, die eine Zugehörigkeit zu einem oder mehreren Eigentümern aufwies. Heute stellt eine Unternehmung durch ihre Einbettung in die Umwelt ein offenes System dar und ähnelt somit einer annähernd öffentlichen Institution.⁷² Dieses Konstrukt bildet einen Marktplatz konfligierender In-

⁶⁵ Vgl. Hammer, R.; Hinterhuber, H. 1994, S.14.

⁶⁶ Vgl. Kosiol, E. 1961, S.132.

⁶⁷ Vgl. Mann, G. 1988, S.13.

⁶⁸ Vgl. Rößle, K. 1956, S.14.

⁶⁹ Vgl. Wöhe, G.; Döring, U. 2010, S.5f.

⁷⁰ Vgl. Pausenberger, E. 1992, S.5.

⁷¹ Vgl. Schierenbeck, H. Wöhle, C. 2012, S.23.

⁷² Vgl. Ulrich, P. 1977.

teressen von unterschiedlichen Anspruchsgruppen, sowohl intern als auch extern, die zu Konflikten⁷³ führen können.⁷⁴



Abbildung 2: Marktplatz einer Unternehmung
(Schaltegger, S.; Sturm, A. 2000, S.9)

Die Abbildung 2 zeigt die internen und externen Verknüpfungen eines Unternehmens. Verschiedene Anspruchsgruppen im soziokulturellen und politischen Bereich beziehungsweise im technologischen und wirtschaftlichen Umfeld können zu diversen Konflikten im Unternehmen führen. Hier wird deutlich, dass ei-

⁷³ Konflikte können aus einer erwachsenenpädagogischen Perspektive als Diskrepanzerfahrungen bzw. Lernanlässe gedeutet werden, sodass hier nicht die Diskussion einer möglichen Formaldefinition des Begriffs "Konflikt" angestoßen werden soll. Eine Definition von Konflikten ist unter anderem zu finden bei von Schlippe 2014b, S.17f.; weiterführende Literatur hierzu auch bei von Schlippe 2012.

⁷⁴ Vgl. Perret, A. 1986, S.477.

ne Unternehmung kein geschlossenes System darstellt, das sich lediglich um die Belange seiner Mitarbeiter kümmert und eine funktionierende Interaktion zwischen Unternehmensführung (Management) und Mitarbeitern ausreicht. Eine Unternehmung bedingt vielmehr die Koordination aller Interessensgruppen in einem vielfach vernetzten, offenen System. Das Ziel von Unternehmungen ist deshalb „nicht ausschließlich in der Produktion und im Vertrieb irgendwelcher Leistungen oder in der Gewinnerzielung [zu sehen], sondern in der Befriedigung verschiedenster Ansprüche von sich engagierenden Interessensgruppen“.⁷⁵

2.2.2 Familienkomponente in Familienunternehmen

Zum Verständnis des Wesens eines Familienunternehmens ist es notwendig, den darin enthaltenen Bestandteil „Familie“ zu erläutern.⁷⁶ Zumal der „wirtschaftliche Erfolg des Familienunternehmens gleichzeitig den Wohlstand der Familie bestimmt, wird die Familie zum zentral agierenden und gestaltenden Faktor“.⁷⁷ Die Konturen dieser Komponente und eine exakte Definition für den Familienbegriff herauszuarbeiten, erscheint jedoch aufgrund von unterschiedlichen Herangehensweisen und Fragestellungen in Bezug auf die Familie als ein höchst komplexes Unterfangen. Legt man verschiedene Zugehörigkeitskriterien zugrunde, so bringt man eine eher vage Begriffsdefinition zustande, die zumindest eine Annäherung an den Familienbegriff erlaubt.

Bei einer Untersuchung anhand von *biologischen* Bindungen resultiert das Verständnis von „Familie“ aus der genealogischen Abstammung von einem gemeinsamen Gründungspaar.⁷⁸ Dieser Grundlegung widerspricht vor allem die *soziologische* Herangehensweise, welche die Entwicklung der Familie zu einem sozialen Gebilde trotz ihres Ursprungs als Fortpflanzungseinheit und biologische Erscheinung sieht. Eine Familie im soziologischen Sinne umfasst demnach alle Personen, die durch Blutsverwandtschaft oder Ehe und auch im erweiterten Maße durch Schwagerschaft oder Annahme an Kindesstatt eine gewisse Zugehörigkeit zeigen.⁷⁹

Sobald der soziale Tatbestand⁸⁰ einer Familie hervorgehoben wird, treten charakteristische Merkmale, wie Interaktionshäufigkeit und gemeinsamen Entscheidungsfindung auf Grundlage von kollektiven familiären Werten, in den

⁷⁵ Hill, W. 1985, S.118.

⁷⁶ Vgl. Hack, A. 2009, S.3.

⁷⁷ Felden, B.; Hack, A. 2014, S.8.

⁷⁸ Vgl. Fortes, M. 1969, S.52.

⁷⁹ Vgl. Voigt, J. 1990, S.23.

⁸⁰ Vgl. Saporiti, A. 1975, S.107



<http://www.springer.com/978-3-658-11335-3>

Die Nachfolge in Familienunternehmen

Pirmanschegg, P.

2016, XVIII, 243 S. 1 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-11335-3