



## Masterarbeit

# Geschäftsübergabe in KMU – was bewegt Inhaber und Inhaberinnen wirklich?

Eine qualitativ-explorative Studie

**Anja Thoma**

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Fachliche Beratung: Dr. phil. Michael Zirkler

Zürich, Mai 2010

Diese Arbeit wurde im Rahmen des konsekutiven Masterstudienganges in Angewandter Psychologie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich.

## Dank

Wirkliches Neuland in einer Wissenschaft kann wohl nur gewonnen werden, wenn man an einer entscheidenden Stelle bereit ist, den Grund zu verlassen, auf dem die bisherige Wissenschaft ruht, und gewissermaßen ins Leere zu springen. (Werner Heisenberg, Deutscher Physiker von 1901-76)

Ob es mir gelungen ist, wirkliches Neuland zu beschreiten, kann ich nicht beurteilen. Dass ich für mich selbst Neuland beschritten habe, weiss ich ganz sicher. An die Momente, in welchen ich den Sprung in Leere wagen musste, erinnere ich mich besonders gut.

Im Gespräch mit Dani Rey, meinem Arbeitgeber wächst meine Aufmerksamkeit für das Thema Geschäftsübergabe. Als Sohn eines Familienunternehmens weiss er um dessen Aktualität und vermutet dahinter wenig psychologisch erforschtes Gebiet.

Vermeintlich gefestigte Annahmen, was Wissenschaft ist und was nicht, werden im Gespräch mit meinem fachlichen Referenten und Gutachter, Michael Zirkler, in Frage gestellt. Entdeckung und Kreativität sind erwünscht. Durch Michael Zirkler wird mein Interesse an der Wissenschaft geweckt und ich definiere mich erstmals als Forscherin.

Eine Inhaberin und sechs Inhaber wagen es „mit ins Leere zu springen“. Ihre reichhaltigen Lebensgeschichten schaffen den Boden zu neuen Erkenntnissen. Herausgefordert, sie im Innersten zu verstehen, wird neues Land zu vertrautem Land. Gleichzeitig entsteht Ehrfurcht und Bewusstheit ob der Weite dieses Landes und dem geheimnisvollen Rest an Un-erklärbarem.

Einmal beschrittene Wege werden nicht so gern wieder verlassen und rasch als Wahrheit deklariert. Für den nötigen Weitblick haben meine Mitstudierenden Karin Betschart, Hella Kotrubczik, Gaby Heller, Gabriela Straubinger, Cornelia Schweizer und David Britschgi im Forschungszirkel gesorgt. Eine besonders wertvolle Zusammenarbeit bestand mit Helen Burri, meiner Forschungspartnerin.

Neue Wege zu beschreiten benötigt Kraft und Mut. Ohne die moralische Unterstützung meiner nächsten Bezugspersonen wäre dies nicht möglich gewesen. Matthias Forster, mein Lebenspartner und Erna Schwendener, meine Mutter, waren stets für mich da. Entdeckungen sind wenig geordnet und es ist anspruchsvoll, sie in eine einheitliche Sprache zu bringen. Dafür braucht es einen scharfen Blick und ein ganzheitliches Verstehen. Brigitta Hochuli erkennt die blinden Flecken und verschafft dieser Masterarbeit den letzten Schliff.



# INHALTSVERZEICHNIS

I	EINLEITUNG	1
1	Aufbau der Arbeit	2
2	Aktueller Forschungsstand	3
2.1	Themenrelevanz	3
2.2	Forschungsschwerpunkt	4
2.3	Leitende Forschungsfrage	6
3	Zusammenfassung	9
II	METHODE	10
4	Leitendes Wissenschaftsverständnis	10
5	Grounded Theory	12
5.1	Einleitung	12
5.1.1	Untersuchungsleitende Annahmen	13
5.2	Datenerhebung	14
5.2.1	Bildung der Untersuchungsgruppe	14
5.2.2	Qualitatives Forschungsdesign	15
5.2.3	Datenerhebung im Überblick	19
5.3	Datenanalyse	20
5.4	Theoriebildung	21
5.5	Datenvalidierung	21
6	Forschungsablauf	22
7	Zusammenfassung	23
III	EMPIRISCHER TEIL A	24
8	Herleitung der Grounded Theory	24
8.1	Datenerhebung	24
8.1.1	Untersuchungsgruppe	24
8.1.2	Pre-Testung	25
8.2	Datenanalyse	26
8.2.1	Offenes Kodieren	26
8.2.2	Axiales Kodieren	29
8.2.3	Selektives Kodieren A	30
8.3	Theoriebildung	32
8.3.1	Selektives Kodieren B	34
9	Zusammenfassung	35
IV	EMPIRISCHER TEIL B	37
10	Ergebnisse der Grounded Theory	37
10.1	Soziale Werte	37
10.2	Traditionelle Werte	39
10.3	Werte des Vertrauens	41
10.4	Werte der Identifikation	45
10.5	Werte der Anerkennung	48
10.6	Werte der Arbeit-Leistung-Qualität	49

	10.7	Werte der Freiheit	52
	10.8	Ideell-sinnstiftende Werte	53
	11	Zusammenhänge und Kontraste	54
	12	Datenvalidierung	57
	13	Zusammenfassung	58
V		DISKUSSION UND SCHLUSSTEIL	59
	14	Theoriebildung	60
	14.1	Zwei Werteorientierungen	60
	14.2	Dimensionalität	62
	14.2.1	Werte des Vertrauens	62
	14.2.2	Werte der Identifikation	64
	14.2.3	Werte der Freiheit	69
	14.3	Nachfolgeneration	71
	14.4	Materielle Wertorientierung	74
	15	Empfehlungen für die Praxis	75
	16	Methodenkritik	78
	17	Fazit	81
	17.1	Methode	81
	17.2	Grounded Theory	81
	17.3	Nutzenanalyse	85
	18	Weiterführende Forschung	86
	19	Abstract	88
	20	Literaturverzeichnis	89
	21	Tabellenverzeichnis	93
	22	Abbildungsverzeichnis	93
	23	Anhang	94

# I EINLEITUNG

Die vorliegende Masterarbeit befasst sich mit Nachfolgeregelungen in Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Mit ihrem Fokus auf die Übergabe eines Geschäfts orientiert sich diese Studie primär an der Rolle des Inhabers und der Inhaberin. Über den Inhaber und die Inhaberin rücken wichtige weitere Beteiligte ins Blickfeld, womit auch das relevante Umfeld in einem Nachfolgeprozess berücksichtigt werden kann.

Die Schweizer Wirtschaft besteht zu 99.6 % aus KMU, die rund zwei Drittel aller Angestellten beschäftigen (Bundesamt für Statistik, 2008). Bei steigender Nachfolgequote steht in den nächsten fünf Jahren bei 77'000 Betrieben eine Nachfolge an (Stalder, 2010). Eine Nachfolgeregelung ist ein heikles Unterfangen, denn schweizweit gehen durch nicht oder ungenügend gelöste Übergaben 10'000-15'000 Arbeitsplätze verloren. KMU beschäftigen zwischen 1 und 249 Mitarbeitende, wobei überdurchschnittlich viele Schweizer Betriebe Familienunternehmen sind (Zürcher Kantonalbank, 2005). Diesbezüglich ist ein Wandel beobachtbar, der aufzeigt, dass die familieninterne Nachfolge seit 2005 von 60 auf 40 % abgenommen hat (Stalder, 2010). In 80-95% der Fälle ist eine Übergabe altersbedingt.

Ein Hauptziel von Nachfolgeregelungen ist die Überlebenssicherung des Unternehmens. Ein grosser Wunsch liegt darin, eine Geschäftsübergabe möglichst zur Zufriedenheit aller Beteiligten und ohne familieninterne Streitigkeiten zu regeln (Credit Suisse & Universität St. Gallen, 2009).

Diese Ausgangslage lenkt die Aufmerksamkeit von Forschung und Praxis zunehmend auf KMU, wohingegen der Fokus in der Vergangenheit stärker bei den Grossunternehmen lag. Mit der heutigen Wertekrise jedoch, haben KMU an Bedeutung gewonnen. Insbesondere Familienunternehmen sind zum Dauerbrenner geworden, weil sie ihr Überleben durch solide Werte wie Tradition und Ehrlichkeit sichern. Fallschilderungen und Interviews bringen dem Leser und der Leserin die Thematik in anschaulicher Weise näher. Finanzinstitute und Hochschulen kooperieren und erforschen Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Nachfolgeregelungen. Beratende und Forschende leiten fundierte Empfehlungen, genannt „Best Practice“, für die Praxis ab. Primär gilt der Blick den zwei Hauptakteuren – der übergebenden und der nachfolgenden Person. Sekundär treten weitere Beteiligte ins Blickfeld wie Familie, Mitarbeitende, Kunden und Kundinnen oder Investoren und Investorinnen.

Der aktuelle Forschungsstand macht deutlich, dass finanzielle und psychologische Aspekte vielfältig miteinander verwoben sind. Bis heute sind Geschäftsübergaben jedoch weitge-

hend rechtlich-betriebswirtschaftlich erforscht, wohingegen relevante psychologische Themen zu wenig berücksichtigt sind. Vor diesem Hintergrund wird für die vorliegende Studie ein exploratives Vorgehen gewählt. Nach Bortz und Döring ist mit Exploration ein mehr oder weniger systematisches Sammeln von Informationen über einen wenig erforschten Untersuchungsgegenstand gemeint. Exploration zielt eine grösstmögliche Offenheit gegenüber den Deutungen der befragten Personen ab. Durch eine qualitative Methodologie wird die Ausgangslage für eine spätere Formulierung von Hypothesen und Theorien möglich (2006). Für eine grösstmögliche Offenheit werden in der vorliegenden Studie vorgängig keine Hypothesen formuliert. Erst im Anschluss an die Exploration werden theoretische Annahmen generiert im Sinn einer Grounded Theory nach Glaser und Strauss (2005).

## 1 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Masterarbeit gliedert sich in die **Hauptkapitel I-V**, die nachfolgend kurz umrissen werden. Am Ende der Hauptkapitel I-IV findet sich eine Zusammenfassung. Hauptkapitel V fasst die wichtigsten Studienerkenntnisse in einem abschliessenden Fazit zusammen.

**Hauptkapitel I** stellt die Relevanz des Forschungsthemas Geschäftsübergabe dar. Der aktuelle Forschungsstand wird aufgezeigt und der Forschungsschwerpunkt sukzessive verdeutlicht. Dabei stellt sich die Frage, was bis heute noch zu wenig erforscht ist und inwiefern eine psychologische Studie hierbei einen Nutzen stiften kann. Vor diesem Hintergrund wird abschliessend eine untersuchungsleitende Forschungsfrage formuliert und dazu ein zielführendes methodisches Vorgehen skizziert.

Im **Hauptkapitel II** wird das methodische Vorgehen detailliert beschrieben. Dazu wird zunächst das leitende Wissenschaftsverständnis geklärt und damit ein theoriegenerierendes Vorgehen, wie es eine Grounded Theory (Glaser & Strauss, 2005) ermöglicht, begründet. Im Anschluss wird der Aufbau einer Grounded Theory entlang ihrer drei zentralen Arbeitsschritte „Datenerhebung, Datenanalyse und Theoriebildung“ (Kap. 5.2-5.4) beschrieben. Unterkapitel 5.5 befasst sich mit dem Thema der Datenvalidierung. Im Kapitel 6 wird der Forschungsablauf im Überblick aufgezeigt.

Zur Orientierung wird der empirische Teil in die zwei **Hauptkapitel III und IV** aufgeteilt, wobei Teil A die Herleitung und Teil B die Ergebnisse der Grounded Theory darstellen. Teil A beschreibt die drei Arbeitsschritte „Datenerhebung, Datenanalyse und Theoriebil-



dung“ in ihrer empirischen Umsetzung, die zu einer Grounded Theory geführt haben. Teil B zeigt die Ergebnisse der Grounded Theory in einer fortlaufenden Diskussion auf. Im Kapitel 11 werden die Ergebnisse durch vergleichen und kontrastieren in eine verdichtete Form gebracht. Das Kapitel 12 stellt die Erkenntnisse der Datenvalidierung dar. Die Kapitel 10-12 sind leitend für die umfassende Theoriebildung des Diskussionsteils im Hauptkapitel V.

Das **Hauptkapitel V** diskutiert die Forschungsergebnisse des empirischen Teils B mit den bestehenden Theorien zum Thema Geschäftsübergabe im Kapitel 14.

In Anlehnung daran werden im Kapitel 15 Empfehlungen für die Praxis gemacht. Im Kapitel 16 werden das leitende Wissenschaftsverständnis und das methodische Vorgehen kritisch beleuchtet. Anschliessend fasst das Kapitel 17 die Erkenntnisse der generierten Theorie in einem Fazit zusammen und beurteilt den Mehrwert dieser Studie in einer Nutzenanalyse. Im Kapitel 18 wird die Anschlussfähigkeit für die weiterführende Forschung sichergestellt.

Abschliessend folgen der Abstract (Kap. 19), verschiedene Verzeichnisse (Kap. 20-22) sowie der Anhang (Kap. 23).

Die vollständigen, wörtlichen Transkriptionen der sieben Interviews können ferner bei der Autorin angefordert werden.

## **2 Aktueller Forschungsstand**

Die Regelung von Nachfolgeprozessen ist in der Schweiz von hoher wirtschaftlicher und sozialer Aktualität. Es bestehen zahlreiche nationale, empirische Publikationen, weshalb sich die Beschreibung des aktuellen Forschungsstands auf die Schweiz beschränkt.

### **2.1 Themenrelevanz**

In einer aktuellen Studie bestätigt die Credit Suisse in Kooperation mit der Universität St. Gallen (2009) die hohe Forschungsrelevanz der Thematik von Geschäftsübergaben. Bereits in einer früheren Marktuntersuchung betont die Zürcher Kantonalbank das Bedürfnis nach mehr Information für vielerlei Anspruchsgruppen wie Ämter und Berufsverbände (2005).

Aktuell läuft ein Nachfolgeprojekt für Familienunternehmen an den Zürcher Hochschulen für angewandte Wissenschaften am Institut Banking and Finance in Kooperation mit der

Stiftung für unternehmerische Entwicklung. In einem interdisziplinären Forschungsteam wird ein wissensbasiertes System für KMU mit der Idee entwickelt, anwendbares und einfaches Wissen zur Übergabe anzubieten. Angesprochen sind alle relevanten Beteiligten einer Nachfolgeplanung (Hafen, 2009).

Die Fachhochschule Nordwestschweiz erarbeitete im Rahmen einer Workshop-Reihe am Institut für Finanzmanagement gemeinsam mit einer Gruppe von Experten und Expertinnen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Treuhand und Rechtsberatung einen Leitfaden für die erfolgreiche Nachfolgeregelung in KMU (2007).

In der Praxis werden Berater und Beraterinnen aus den Bereichen Treuhand und Wirtschaftsprüfung, Anwälte und Banken als Hauptanlaufstellen in Anspruch genommen (Zürcher Kantonalbank, 2005). Hingegen scheint jedoch bis heute noch wenig professionell-psychologische Unterstützung angeboten und/oder nachgefragt zu werden. In einer Marktstudie erläutert die Zürcher Kantonalbank, dass insbesondere die Familie und der Freundeskreis wertvolle Unterstützung leisten, wenn es um emotionale Fragen geht (2005). Die Credit Suisse deckt in ihrer Studie einen Widerspruch zwischen Forschungsdaten und Praxis auf. Der Stellenwert von Familie sowie Partnern und Partnerinnen wird von den Inhabern und Inhaberinnen nur vermeintlich tief eingeschätzt, wohingegen durch Finanzexperten und –expertinnen eine höhere Bedeutung in der Beratungspraxis wahrgenommen wird (2009).

## **2.2      Forschungsschwerpunkt**

In zahlreichen Publikationen kommt explizit zum Ausdruck, dass psychologische Aspekte zentral sind. Themen wie Emotionalität sind empirisch untersucht und werden als bedeutsam eingeschätzt.

Das laufende Nachfolgeprojekt an den Zürcher Hochschulen für angewandte Wissenschaften kann dies bestätigen. In den zwanzig qualitativen Interviews mit Eigentümern kommt zum Ausdruck, dass weniger die betriebswirtschaftlichen Fragen, als vielmehr die emotionalen Aspekte Schwierigkeiten machen. Die emotionalen Schwankungen der inhabenden Personen sind verantwortlich für ein Gelingen oder Misslingen eines Nachfolgeprozesses. Oftmals sind sie emotional noch nicht bereit, da Verlustängste nicht thematisiert werden konnten. Die inhabende und die nachfolgende Person befinden sich ausserdem in unterschiedlichen Situationen. Während sich die eine Person nach Entlastung sehnt, muss die andere noch berufliche Erfahrungen sammeln. Ferner fühlen sich der Unternehmer und

die Unternehmerin von den heute beigezogenen Experten und Expertinnen nicht richtig verstanden (Hafen, 2009).

Auch die Credit Suisse (2009) zeigt die hohe Relevanz emotionaler Faktoren von Seiten der übergebenden Person auf. In einer quantitativ-qualitativen Studie will sie diesen Faktoren vertieft Rechnung tragen. Ihre schriftliche Umfrage richtete sich an 9500 Unternehmer und Unternehmerinnen. 46 Personen wurden zusätzlich qualitativ befragt. Die Daten wurden zu den drei Zeitpunkten „vor, während und nach“ der Geschäftsübergabe erhoben. Die Ergebnisse zeigen, dass eine Übergabe häufig zu sachlich eingeschätzt wird und emotionale Faktoren unterschätzt werden. Der Fokus liegt auf fachlichen und technischen Fragestellungen. Emotionale Aspekte werden kaum explizit thematisiert, sind jedoch durchaus vorhanden. Inhaber und Inhaberinnen orientieren sich an einem traditionellen Rollenverständnis. Die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden ist hoch und die Bindung zum Unternehmen emotional. Mit zunehmendem Alter verstärken sich in der Regel widerstrebende Gefühle gegenüber der Loslösung, in Extremfällen bis hin zur Selbstsabotage des Nachfolgeprozesses. Die Befürchtung ist gross, mit der unternehmerischen Tätigkeit den wichtigsten Lebensinhalt zu verlieren. In der heutigen Zeit sind Inhaber und Inhaberinnen zudem mit neuen Fragen konfrontiert. Familieninterne Übergaben verlieren an Bedeutung, externe Lösungen werden zur Notwendigkeit. Damit rücken stärker strategische Aspekte ins Zentrum:

- Gibt es für das Unternehmen überhaupt einen Markt?
- Welchen Wert hat das Unternehmen?
- Welchen Wert muss es bei einem Verkauf abwerfen?

Im Rahmen eines Weiterbildungsmasters am Institut für angewandte Psychologie gehen Kuhn und Vissa (2009) näher auf die Rolle der inhabenden Person ein. In einer qualitativ-systemischen Organisationsdiagnose beschreiben sie diese als Pionierin, die ihr Leben einer unternehmerischen Vision untergeordnet hat. Sie entstammt einer Nachkriegsgeneration, die von Stärke, Willen, Verantwortungsbewusstsein, Tradition und Antrieb geprägt ist. Im Umgang mit Emotionen tut sie sich schwer und weicht den zwischenmenschlichen Themen eher aus. Hat sie die Dringlichkeit der Nachfolge erkannt, neigt sie dazu, das Thema in einem Zustand der Orientierungslosigkeit an weitere Bezugspersonen zu delegieren. Ausserdem ist der Prozess des Loslassens mit der Angst vor einer ungewissen Zukunft sowie mit der Auseinandersetzung von schwierigen Altersfragen verbunden (Kuhn & Vissa, 2009):

Wir ziehen die Erkenntnis, dass ein integraler Nachfolge-Prozess zwingend von einem Einzel-Coaching des Patrons begleitet sein sollte, um ihn aktiv im Prozess zu halten und ihm Raum für seine Gefühlswelt ausserhalb der anderen Beteiligten zu geben. Zudem erscheint uns das Bewusstsein wichtig, dass es bei einer Nachfolge nicht nur um das Unternehmen und die Familie geht, sondern dass Berater in erster Linie einen Menschen darin unterstützen, sein Lebenswerk loszulassen. Dies ist ein Privileg und setzt ein hohes Mass an Respekt der Person gegenüber voraus. (S. 136)

Kuhn und Vissa weisen ferner darauf hin, dass die meisten Prozessmodelle einem zu linearen und zu betriebswirtschaftlichen Aufbau folgen, der in vielen Belangen den Bedürfnissen einer Nachfolge ungenügend Rechnung trägt. Diese Art von Modellen würde den Anschein erwecken, als gäbe es einen klaren Prozess mit expliziten Phasen und Zeitachsen. Eine Nachfolge sei jedoch durch ihre ganz individuelle Geschichte geprägt und verlangt nach massgeschneiderten Lösungen (2009).

Im laufenden Nachfolgeprojekt an den Zürcher Hochschulen für angewandte Wissenschaften wird dazu von der übergebenden und der nachfolgenden Person ein schrittweiser Prozess durchlaufen. Sie selbst sollen ihre Lösungen darin entwickeln und sich mit denselben Fragen nach Wünschen, Visionen, Interessen und Zielen auseinandersetzen. Diese gemeinsame Vorgehensweise bildet die Grundlage für die Massnahmenplanung und allenfalls für ein strukturiertes Coaching (Hafen, 2009).

### **2.3 Leitende Forschungsfrage**

Die vorliegende Masterarbeit behandelt das Thema Geschäftsübergabe und konzentriert sich auf die Rolle des Inhabers und der Inhaberin. Der aktuelle Forschungsstand bestätigt dessen Relevanz. Zur Rolle des Inhabers und der Inhaberin bietet er folgende Erkenntnisse: Die Emotionalität des Inhabers und der Inhaberin gilt als eines der wichtigsten Erfolgs- und Misserfolgskriterien in der Nachfolgeregelung. Der Inhaber oder die Inhaberin sind stark sachlich orientiert und unterschätzen den emotionalen Stellenwert einer Geschäftsübergabe. Es wird vermutet, dass ihre nahen Bezugspersonen einen höheren Stellenwert bei der Übergabe einnehmen, als dies zum Ausdruck kommt. Emotionalität wird in einen engen Zusammenhang mit dem Aspekt des Loslassens gebracht. Für die eigene Gefühlswelt sowie für Themen wie Verlustängste und schwierige Altersfragen würde aber mehr Raum benötigt. Es kann bei Geschäftsübergaben nicht nur um das Unternehmen und die Familie gehen. Die inhabende Person selbst muss stärker in den Fokus rücken. In der stark fachlich-expertenorientierten Beratung fühlen sich der Inhaber und die Inhaberin heute zu

wenig verstanden. Aktuelle Prozessmodelle können dem individuellen Veränderungsprozess zu wenig gerecht werden. Ausserdem befinden sich die inhabende und die nachfolgende Person in unterschiedlichen Lebensphasen, was eine Übergabe zusätzlich erschwert.

Diese psychologisch orientierte Forschungsarbeit knüpft an das bestehende Wissen an und nimmt die erläuterten Themenbereiche auf. Sie befasst sich hauptsächlich mit der Erlebenswelt des Inhabers oder der Inhaberin und mit den damit verbundenen Themen wie Bindung, Loslassen, Verlustängste, Lebensperspektiven, Lebensphasen und Altersfragen. Um neue Erkenntnis zu schaffen, muss es hauptsächlich darum gehen, die kaum explizit gemachte Erlebenswelt fassbarer zu machen. Diese ist bis heute noch zu wenig differenziert beschrieben, wird jedoch als ausserordentlich relevant im Nachfolgeprozess eingeschätzt. Im Gegensatz zu den bestehenden betriebswirtschaftlichen Prozessmodellen könnte diese Studie mehr Auskunft über die psychologischen Aspekte von Veränderungsprozessen machen. Diese Erkenntnisse könnten in Zukunft eine wichtige Ergänzung zu den bestehenden Prozessmodellen darstellen und auch neue praktische Ansätze bieten. Heutige Studien haben einen stark wertenden Charakter. Sie benennen vorwiegend die misserfolgskritischen Faktoren und leiten Empfehlungen im Sinn von „Best Practice“ ab. Diese Studie könnte deshalb einen zusätzlichen Nutzen durch eine ressourcenorientierte Optik stiften.

Ferner muss die vorliegende Masterarbeit ihre Anschlussfähigkeit für die weiterführende Forschung sicherstellen. Es muss eine Erkenntnis vorliegen, die über den Einzelfall hinausgeht. Dazu müssen Anknüpfungspunkte und der damit verbundene Forschungsnutzen thematisiert werden.

Das Forschungsziel dieser Studie liegt wie erläutert im Fassbarmachen der Erlebenswelt des Inhabers oder der Inhaberin. Diese Masterarbeit muss daher methodisch so angelegt sein, dass sich die individuelle Erlebenswelt möglichst gut erfassen lässt. Dazu muss sich die Forscherin in die subjektive Perspektive der jeweiligen Person hineinversetzen können. Dafür scheint es wichtig, sich nicht zu stark von bestehenden Annahmen beeinflussen zu lassen. In diesem Falle würden die Ergebnisse eine Art selbstbestätigende Wirkung entfalten und nicht zum angestrebten emotionalen Gehalt führen. Die eingenommene Haltung sollte daher von offenem und möglichst unvoreingenommenem Charakter geprägt sein. Vorgängig zu differenziert angeeignete Fachkenntnisse zum Thema Geschäftsübergabe von Seiten der Forscherin könnten die Einnahme einer Expertenhaltung im Interview bewirken und damit bei der inhabenden Person zu mehr Distanz führen. Nur schon eine innerlich eingenommene Expertenhaltung könnte beim Gegenüber bewusst oder unbewusst einen bewertenden Eindruck erwecken. Dies hat zur Folge, dass sich die Forscherin

zunächst nur oberflächlich mit der inhaltlichen Thematik von Geschäftsübergaben auseinandersetzen darf. Ihr Interesse an der Person und eine empathische Haltung scheinen von höchster Bedeutung für den angestrebten Erkenntnisgewinn in Bezug auf die Erlebenswelt zu sein. Die Forscherin ist mitverantwortlich, dass sich eine Person ernstgenommen und individuell verstanden fühlen kann. Erst dann wird es möglich sein, dass sich eine Person für ein persönliches Gespräch öffnet und mehr Tiefgang zulässt. Im Gegenzug muss sich die Forscherin dessen bewusst sein, dass es primär um den Erkenntnisgewinn geht. Dies bedeutet, dass sie ausschliesslich in der Forschungsrolle agieren darf, was von ihr verlangt, entsprechende Grenzen zu setzen. Mehr Überlegungen dazu finden sich in der Prozessreflexion (siehe Kap. 23, Anhang G).

Unter diesen Voraussetzungen scheint ein methodisches Vorgehen sinnvoll zu sein, das auch die Rolle der Forscherin und deren empathische Haltung mit einbezieht. Ein traditionell klassisches Forschungsverständnis jedoch sieht die Forschungsperson in einer unabhängigen Rolle während der Datengewinnung. Diese Studie orientiert sich deshalb an einem sozial-interpretativen Wissenschaftsverständnis (siehe Kap. 4). Dabei kommen wissenschaftliche Erkenntnisse in der sozialen Interaktion zu Stande. In Bezug auf das methodische Vorgehen scheint es demzufolge zentral, dass der individuellen Person und ihrer Erlebenswelt Raum geboten wird. Zu starre Strukturen oder ein zu hoher Standardisierungsgrad könnten hinderlich sein. Es muss eine offene Herangehensweise gewählt werden, die mehr Tiefgang als in der bisherigen Forschung zum Thema ermöglicht. Von den bisherigen Studien ist der Forscherin ein ausschliesslich sprachlicher Zugang bekannt, der offenbar nicht ausreicht, um die Gefühlswelt ausreichend anzusprechen. Es scheint sich daher zu lohnen, die Methode durch einen nicht-sprachlichen Teil zu ergänzen.

Um der Erlebenswelt des Inhabers oder der Inhaberin möglichst viel Raum zu bieten, wird eine offene **forschungsleitende Fragestellung** gewählt:

**Welche inneren Bilder haben Geschäftsinhabende von KMU vor der Übergabe?**

Mit der Formulierung „innere Bilder“ ist der angestrebte emotionale Tiefgang angesprochen. Die Fragestellung konzentriert sich auf die Innenwelt der Inhaberin oder des Inhabers und soll Raum für vielfältige Themen und Bezüge bieten. Mit inneren Bildern sind auch die Vorstellungen von der Aussenwelt gemeint wie die Beziehungen zu den wichtigen Bezugspersonen.

Vor dem Hintergrund einer unvoreingenommenen, wenig expertenorientierten Haltung werden in der Forschungsfrage keine psychologisch-theoretischen Konstrukte einbezogen.

Diese theoriefreie Forschungsfrage entspricht einer explorativ-theoriegenerierenden Forschungsweise, wie in der Einleitung der vorliegenden Studie erläutert. Sie lässt die Bildung neuer theoretischer Erkenntnisse zu, was in Bezug auf den psychologisch wenig untersuchten Gegenstandsbereich sinnvoller scheint.

Die leitende Forschungsfrage bezieht sich auf den Zeitpunkt vor der Geschäftsübergabe. Die Forscherin geht davon aus, dass die Auseinandersetzung mit dem Thema vor der Übergabe intensiver ist. Ferner macht der aktuelle Forschungsstand deutlich, dass die emotionale Vorbereitungszeit besonders wichtig ist für eine erfolgreiche Übergabe. Dafür könnte der Zugang zur Erlebenswelt dann umso schwieriger sein, da er noch weniger reflektiert ist. Dies würde die Notwendigkeit bestätigen, die Methode um ein nicht-sprachliches Element zu ergänzen.

In Bezug auf die Zielgruppe wird aus gendertechnischen Aspekten auch die weibliche Form einbezogen. Bis heute wird ausschliesslich die männliche Form gewählt. Es bleibt unklar, ob und wie viele Inhaberinnen von der Thematik betroffen sind.

In Anlehnung an den aktuellen Forschungsstand bezieht sich diese Studie auf KMU. KMU machen 99% der Schweizer Firmenlandschaft aus und sind von der Nachfolgethematik hauptsächlich betroffen.

### **3 Zusammenfassung**

Der aktuelle Forschungsstand macht deutlich, dass mehr Forschung benötigt wird mit psychologischem Schwerpunkt. Bis heute sind psychologische Aspekte zum Thema Geschäftsübergabe vorwiegend rechtlich-betriebswirtschaftlich erforscht. Dem Inhaber oder der Inhaberin kommt eine Schlüsselrolle zu. Emotionalität und fehlende Lebensperspektiven können die Übergabe hinauszögern oder gar verunmöglichen. Weiter ist die Bedeutung der nahen Bezugspersonen im Nachfolgeprozess noch ungenügend untersucht. Deren Bedeutung scheint vordergründig in den heutigen Studien geringer eingeschätzt als von Experten und Expertinnen in der Praxis wahrgenommen. Darüber hinaus scheint ein Bedürfnis nach psychologisch ausgerichteten Beratungsangeboten zu bestehen. Es kommt vor, dass sich die übergebende Person in der herkömmlich stärker finanzorientierten Unterstützung nicht ausreichend verstanden fühlt. Lineare Prozessmodelle werden der individuellen Entwicklung und der persönlichen Gefühlswelt zu wenig gerecht. Diese psychologische Studie versucht Raum für die Erlebenswelt zu schaffen und bisher kaum explizites inneres

Erleben fassbarer zu machen. Für den angestrebten Erkenntnisgewinn scheint ein empathisches Rollenverständnis der Forscherin und ein wenig strukturiertes Forschungsdesign sinnvoller zu sein. Vor diesem Hintergrund orientiert sich diese Studie an einem sozial-interpretativen Wissenschaftsverständnis. Auf Grund fehlender psychologischer Studien kann die vorliegende Studie insbesondere durch eine theoriegenerierende Methode einen explorativen Nutzen schaffen.

## **II METHODE**

Dieses Hauptkapitel zeigt zunächst das sozial-interpretative Wissenschaftsverständnis auf, an welchem sich die vorliegende Masterarbeit orientiert. Umgesetzt wird das genannte Wissenschaftsparadigma mit den methodischen Grundsätzen der Grounded Theory. Eine Grounded Theory ist ein theoriegenerierendes Verfahren und umfasst im Wesentlichen die drei zentralen Arbeitsschritte „Datenerhebung, Datenanalyse und Theoriebildung“ (Glaser & Strauss, 2005). Im Folgenden wird demnach schrittweise aufgezeigt, welche Forschungsüberlegungen der drei zentralen Arbeitsschritte vorausgegangen sind. Mit anderen Worten wird der Prozess dargestellt, der die Wahl der Methode und die daraus generierte Erkenntnis begründet. Weiter stehen Überlegungen zur Datenvalidierung im Zentrum. Abschließend wird der Forschungsablauf im Überblick dargestellt.

### **4 Leitendes Wissenschaftsverständnis**

Diese Studie orientiert sich an den Grundsätzen der interpretativen Sozialforschung. Rosenthal erläutert dazu, dass Menschen auf der Grundlage ihrer Deutungen der sozialen Wirklichkeit handeln. Mensch stellen ihre Wirklichkeit gemeinsam immer wieder neu her. Diese sozial-konstruktivistische Vorstellung von Wirklichkeit beschreibt ein grundlegend anderes Bild als ein klassisch-naturwissenschaftliches Verständnis (2005). Ein klassisches Wissenschaftsverständnis geht davon aus, dass Wirklichkeit entweder durch unmittelbare Sinneserfahrung (=Empirie) oder durch Denken und Vernunft (=Rationalismus) gewonnen werden kann (Vaassen, 1994; zit. nach Bergknapp, 2009). Nach Moser operiert das klassische Verständnis „unter dem Modus des `Wahrheitsbegriffes`. Es beansprucht im Sinne von wahren Aussagen, einen Erkenntnisgewinn zu schaffen“ (2003, S. 10). In diesem klassischen Sinn wird davon ausgegangen, dass es in der Wirklichkeit bestimmte Gesetzmässigkeiten gibt, die unabhängig von der Forschungsperson untersucht werden können.



Das Ziel ist dabei, objektive Erkenntnis über Kausalerklärungen in Form von universalen Gesetzhypothesen zu schaffen (Vaassen, 1996; Rüegg-Stürm, 2001; zit. nach Bergknapp, 2009). Dieses klassisch naturwissenschaftliche Paradigma scheint im sozialen Kontext nur wenig sinnvoll zu sein und führt nach Rüegg-Stürm zu einem unbefriedigenden Dogmatismus im einzigen Streben nach objektiven, universalen Wahrheitskriterien (2001; zit. nach Bergknapp, 2009).

Im Gegenzug geht das sozial-konstruktivistische Wissenschaftsverständnis davon aus, dass Wissen in einem sozialen Interpretationsprozess entsteht, der zu einem gemeinsamen Verständnis von Wirklichkeit führt (Bergknapp, 2009). Wie verschiedene Autoren erläutern, wird „Wahrheit vielmehr durch die persönliche Wahrnehmung und in der sozialen Interaktion und Interpretation aktiv erzeugt, bzw. konstruiert“ (Rorty, 1991; Woolgar, 1988; zit. nach Bohnsack, 2003, S. 103). Damit gewinnen die Kommunikation zwischen Menschen und der Text, der ausgetauscht wird, an Bedeutung. Über den Text werden auch Beziehungen zum Kontext geschaffen. Es ist nur erzählbar, was gesellschaftlich akzeptiert ist. In der Narration (z.B. Erlebnisberichte, Lebensgeschichte) spiegelt sich die gesellschaftliche Konstruktion von Wirklichkeit (Bergknapp, 2009).

Bergknapp (2009) geht weiter auf die Bedeutung von Bewusstsein und Kommunikation ein und zitiert den bekannten Systemtheoretiker Niklas Luhmann, der erläutert, dass „Bewusstseins- und Kommunikationssysteme durch Sprache ermöglicht werden“ (1997; zit. nach Bergknapp, 2009, S. 146). Bergknapp modifiziert die Aussage Luhmanns und fügt hinzu, dass Bewusstsein nicht mit Sprache gleichzusetzen ist, da im Bewusstsein immer viel mehr präsent ist (2009). Damit scheint sich die skizzierte Notwendigkeit zu Beginn der Studie (siehe Kap. 2.3), einen nicht-sprachlichen Zugang einzubeziehen, zu bestätigen.

Mit einem sozial-interpretativen Wissenschaftsverständnis gilt es herauszufinden, wie die befragten Personen ihre Wirklichkeit konstruieren und wie sie ihre Welt erleben und deuten. Über einen Ausschnitt der Alltagswelt können vielfältige Wirkungszusammenhänge erfasst und die Komplexität eines „Einzelfalles“ beschrieben werden. Es geht nicht wie in der quantitativen Forschung darum, über viele Fälle hinweg aufgrund des häufigen gemeinsamen Auftretens einzelner Variablen auf Zusammenhänge zwischen den Variablen zu schließen. Im Zentrum steht eine Szene und das Zusammenwirken aller relevanter Variablen und Bedingungen am zentralen Ort und nicht ein linearer Ursache-Wirkungszusammenhang (Rosenthal, 2005).

## 5 Grounded Theory

### 5.1 Einleitung

Ein sozial-interpretatives Wissenschaftsverständnis kann durch die Grundsätze einer Grounded Theory angestrebt werden (Rosenthal, 2005). Nach Strübing liegt im Fall von fehlenden theoretischen Voraussetzungen eine induktive, sich aus der Empirie heraus entwickelnde Forschungsmethode nahe (2008). Dazu bietet sich das Forschungskonzept der Grounded Theory, durch die Autoren Barney Glaser und Anselm Strauss 1967 begründet, an. Die beiden Autoren zeichneten einen Weg auf, um aus empirisch gewonnenen Daten eine neue Theorie zu generieren.

Eine Grounded Theory ermöglicht, Verhalten zu erklären und vorherzusagen und liefert Anhaltspunkte für die Praxis sowie neue wissenschaftliche Erkenntnisse im Bereich der Sozialforschung. Es handelt sich um eine Strategie, mit welcher systematisch gewonnene Daten konzeptualisiert werden (Glaser & Strauss, 2005). In der Entwicklung einer Grounded Theory definieren Glaser und Strauss drei Hauptprozesse; die Datenerhebung, die Datenanalyse und die Theoriebildung (2005). Diese Prozesse laufen, wie aus der Abbildung ersichtlich, zeitlich parallel und wechselseitig funktional abhängig voneinander ab. Keiner dieser Prozesse ist jemals vollständig abgeschlossen. Auch die generierte Theorie bildet nicht den Endpunkt der Forschung (Strauss, 1991; zit. nach Strübing, 2008).

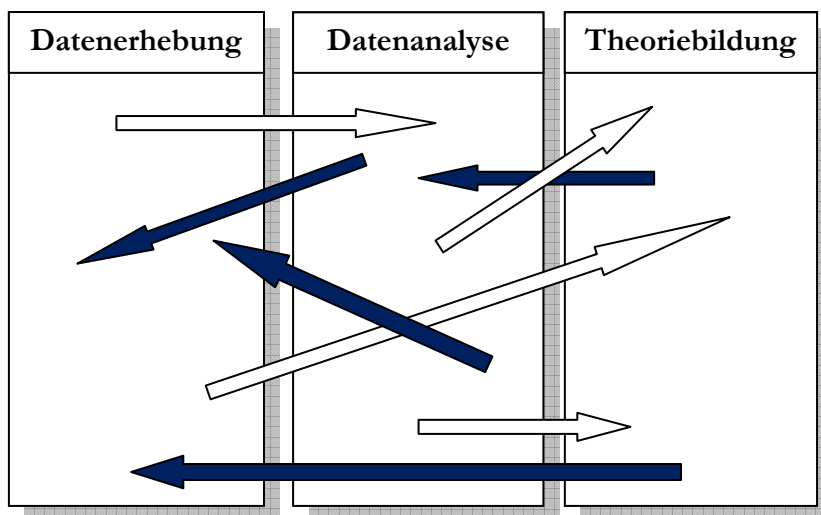


Abb. 1: Parallelität der Arbeitsschritte im Verfahren der Grounded Theory nach Strauss (1991; zit. nach Strübing, 2008, S. 15). Eigene Darstellung

### 5.1.1 Untersuchungsleitende Annahmen

Auf die Frage, ob und wie theoretische Annahmen, im Sinn von Vorwissen, nutzbar ist, zeichnet Strübing (2008) die unterschiedlichen Entwicklungsschritte der beiden Autoren Glaser und Strauss auf. Lange Zeit haben Glaser und Strauss die Meinung vertreten, die beste Strategie liege darin, theoretisches Wissen zum Gegenstand zu ignorieren, um möglichst offen für neue Erkenntnisse zu sein. Grundsätzlich wird eine „theoretische Sensibilität“ jedoch als sehr wichtig eingeschätzt, um aus den Daten eine Theorie zu konzeptualisieren (1998; zit. nach Strübing, 2008). Strauss nimmt später dazu eine eigene Position ein und bewertet Vorwissen als explizit positiv. Unter Vorwissen versteht er neben theoretisch-wissenschaftlichem auch alltagsbezogenes auf der eigenen Lebens- und Berufserfahrung begründetes Wissen (1991; zit. nach Strübing, 2008). Vorwissen soll jedoch kreativ und phantasievoll genutzt werden (Strauss & Corbin, 1996; zit. nach Strübing, 2008).

In diesem Sinn baut sich die Forscherin ihr Vorwissen zunächst stärker alltagsbezogen auf und nutzt es für die Gestaltung des methodischen Vorgehens in der Datenerhebung der Pre-Testungen. Dabei ist sie sich bewusst, dass dieses Vorwissen zu einem späteren Zeitpunkt allenfalls auch modifiziert werden muss. Es interessiert, wie der Zugang zur Zielgruppe bestmöglich erfolgen kann und welche Form der Datenerhebung geeignet ist. Aus den Gesprächen mit Personen, die einen Bezug zum Thema haben (z.B. Dozierende, Freundes- und Bekanntenkreis) kristallisieren sich **drei untersuchungsleitende Annahmen** heraus:

1. **Zeitfaktor:** Für den Inhaber oder die Inhaberin hat ein Unternehmen die Bedeutung eines Lebenswerks. Bei der Übergabe handelt sich zwar um eine begrenzte Phase, die jedoch nur über eine langfristige Optik verstanden werden kann und folglich, die Zeitbereiche „Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft“ abdecken muss.
2. **Tiefgang:** Der Inhaber oder die Inhaberin ist stark handlungsorientiert und wenig gewohnt an Selbstreflexion. Es könnte eine Herausforderung werden, vertieft Einblick in die Erlebenswelt zu erhalten.
3. **Struktur:** Die Inhaberin und der Inhaber erwarten mit ihrer sachlichen Orientierung eine hohe Struktur von Seiten der Forschungsperson, das heisst klare Fragen und ein nachvollziehbares Vorgehen.

Die zwei untersuchungsleitenden Annahmen „Zeitfaktor“ und „Tiefgang“ scheinen gut mit den Grundsätzen einer sozial-interpretativen Form der Datenerhebung übereinzustimmen. Durch eine möglichst offene Interviewform könnte man der einzelnen Erzählung unter einer langfristigen Optik gerecht werden. In Bezug auf den Aspekt „Struktur“ stellt sich jedoch eine forschungstechnische Herausforderung. Eine offene Form der Datenerhebung sieht weitgehend ab von vorgegebener Struktur. Weitere Überlegungen dazu folgen im

## Unterkapitel 5.2.2.

Grundsätzlich wird in der vorliegenden Masterarbeit von einer quantitativen Vorgehensweise abgesehen. Der aktuelle Forschungsstand zeigt, dass das Individuum mit seiner persönlichen Geschichte im Zentrum stehen muss. Die Ergebnisse dieser Studie könnten jedoch Anknüpfungspunkt für künftige quantitative Forschung sein.

## 5.2 Datenerhebung

### 5.2.1 Bildung der Untersuchungsgruppe

Bei der Datenerhebung gehen Glaser und Strauss insbesondere auf die Wichtigkeit der Bildung von Untersuchungsgruppen ein. Im Prozess der Theoriebildung sind der Typ Gruppe und die Anzahl Gruppen zunächst offen und entwickeln sich laufend während den drei Prozessen der Datenerhebung, der Datenanalyse und der Theoriebildung. Es geht nicht, wie im klassisch repräsentativen Sinn darum, möglichst vergleichbare Gruppen zu bilden. Um eine grosse Reichweite bei der Theoriebildung zu erzielen, bringen vorerst nicht-vergleichbare Merkmale mehr Erkenntnisgewinn. Zu homogene Gruppen fördern die Sammlung von ähnlichen Daten. Nur durch den Vergleich von mehreren Untersuchungsgruppen kann eine grosse Bandbreite von Unterschieden und Ähnlichkeiten geschaffen und vergleichbar kontrolliert werden (2005).

Auch wenn sich die Stichprobenbildung in der qualitativen Sozialforschung nicht an dem klassischen Gütekriterium der statistischen Repräsentativität orientiert, kann durch eine Mehrzahl und eine Varietät von Fällen, bezogen auf eine gleichartige Lebenssituation, ebenfalls Generalisierbarkeit angestrebt werden (Meuser, 2003). Für diese Studie stellt die bevorstehende Geschäftsübergabe eine gleichartige Lebenssituation dar. Wie bereits im Kapitel 2.3 erläutert, wird davon ausgegangen, dass der Zeitpunkt der Befragung eine Rolle spielt für eine ähnliche und zudem intensivere Wahrnehmung. Unter der Optik von Varietät werden folgende Kriterien in der Bildung der Untersuchungsgruppe festgelegt:

- Vielfältige Branchen
- Unterschiedliche Betriebsgrößen
- Familienbetriebe und nicht-Familienbetriebe
- Selbst gegründet oder übernommen
- Breites Altersspektrum
- Frauen und Männer

In der Kontaktaufnahme können die oben genannten Kriterien der Varietät sukzessive

berücksichtigt werden. Durch dieses schrittweise Vorgehen in der Bildung der Untersuchungsgruppe können alle ernsthaft interessierten Personen einbezogen werden. Zwei Personen bekunden offen, dass sie notfalls bereit sind teilzunehmen, jedoch aus zeitlichen Gründen keine Priorität in der Aufnahme wünschen. Diese werden als Ersatz bei ausfallenden Personen berücksichtigt.

Im Sinn einer Grounded Theory kann die Anzahl der benötigten Fälle noch nicht zu Beginn festgelegt werden. Glaser und Strauss sprechen in diesem Zusammenhang von theoretischer Sättigung. Rein theoretisch wäre die Anzahl der Fälle also erst dann erreicht, wenn die vorliegenden Daten keine neuen Erkenntnisse zum Thema mehr hervorbringen (2005). Im zeitlich begrenzten Kontext dieser Studie kann der theoretischen Sättigung jedoch nur ungenügend Rechnung getragen werden. Bei Bedarf könnten zu einem späteren Zeitpunkt die genannten zwei Ersatzpersonen noch einbezogen werden. Ressourcentechnisch sind daher nicht mehr als maximal neun Interviews möglich. Unter der leitenden Annahme „Tiefgang“ wird die Anzahl idealerweise gering gehalten, womit Qualität vor Quantität steht. In diesem Sinn wird mehr Wert auf die Gesprächsdauer als auf die Anzahl der Gespräche gelegt und mit einer Zeit von etwa zwei Stunden pro Person gerechnet. Über eine sinnvolle Dauer der Gespräche kann jedoch erst nach den zwei Pre-Testungen entschieden werden.

### 5.2.2 Qualitatives Forschungsdesign

Die vorliegende Studie muss gleichzeitig den Kriterien der interpretativen Sozialforschung und den Bedürfnissen der Untersuchungsgruppe, im Sinn der drei untersuchungsleitenden Annahmen, Rechnung tragen. Mit anderen Worten muss gleichzeitig eine möglichst hohe Offenheit und ein Mindestmass an Struktur ermöglicht werden. Unter den genannten Anforderungen wird ein **vierteiliges qualitatives Forschungsdesign** zusammengestellt:

- **Narrativer Interviewansatz**
- **Psychologische Themenschwerpunkte**
- **Systemische Fragestellungen**
- **Symbolischer, nicht-sprachlicher Zugang**

In Anlehnung an die narrative Interviewform soll möglichst hohe Offenheit gewährleistet werden. Einige psychologisch-relevante Themenschwerpunkte sind vorgängig formuliert, die bei Bedarf im Sinn der leitenden Annahme „Struktur“ aufgenommen werden können. Über die systemischen Fragestellungen soll der Annahme „Zeitfaktor“ und über einen

symbolischen, nicht-sprachlichen Zugang der Annahme „Tiefgang“ Rechnung getragen werden.

### **Narrativer Interviewansatz**

In der interpretativen Sozialforschung nehmen offene Interviews eine zentrale Rolle ein. Bei einer theoriegenerierenden Methode ist ein vorgegebener Leitfaden nicht sinnvoll, da ein solcher vertieftes Vorwissen zum Thema benötigt. Im Anschluss an das explorativ gewonnene Datenmaterial könnten später Leitfadeninterviews oder quantitative Analysen gemacht werden. Unter den offenen Interviews gibt es auch halboffene Formen (z.B. fokussiertes Interview), die jedoch voraussetzen, dass alle befragten Personen eine gleiche, konkrete Situation erlebt haben. Bei allen halboffenen Interviewformen bewegen sich Forscher und Forscherinnen auf einer Gratwanderung zwischen hypothesengenerierender und –überprüfender Form. Unter den verschiedenen Formen von Interviews hat sich das narrative Interview als die Form der interpretativen Sozialforschung etabliert, welche dem Prinzip der Offenheit am konsequentesten nachgeht (Rosenthal, 2005).

Durch längere Erzählphasen ohne Nachfragen gleiten die Befragten zunehmend in einen Erzähl- und Erinnerungsfluss. In einer selbstorganierten Form wird die Erzählung gleichzeitig für den Zuhörer detailliert und sinnvoll strukturiert wiedergegeben. Oft wird mehr erzählt als beabsichtigt. Damit tauchen Eindrücke und Gefühle intensiver auf. Es kann eine Nähe zur Vergangenheit entstehen. Die Erzählenden treten immer mehr aus der Interaktion mit der Forschungsperson heraus und sind stärker „bei sich“. Das narrative Gespräch gliedert sich in die folgenden drei Phasen (Rosenthal, 2005):

- **Erzählaufforderung:** Bei spezifischen Forschungsinteressen ist eine konkrete Erzählaufforderung nötig. Dort genügt es beispielsweise nicht, einfach nur ein Interesse an der Lebensgeschichte zu bekunden. Um einen idealen Einstieg in die Erzählung zu ermöglichen, ist das entgegengebrachte Interesse an der Thematik wichtig. In Anschluss an die Erzählaufforderung folgt eine autonom gestaltete Haupterzählung.
- **Erzählgenerierendes Nachfragen:** Die Forschungsperson macht sich in der ersten Phase Notizen. Diese bilden die Ausgangslage des Nachfragens. Beim Nachfragen werden die angesprochenen Themen noch einmal aufgegriffen und es wird zur konkreteren Erzählung aufgefordert. Dies ist eine wichtige Vorbereitung für die Hypothesengenerierung.
- **Abschluss:** Es ist wesentlich, das Interview nicht in einem für die befragte Person belastenden Moment abzubrechen und genügend Zeit zu lassen, es in einer stabilen Verfassung abzuschließen. Ein möglicher Abschluss ist die Aufforderung zu fragen, ob es noch etwas gibt, worüber die Person gerne sprechen würde.

Grundsätzlich ist eine aktiv zuhörende Haltung zentral. Schwierig erlebte Momente werden so Respekt und Verständnis entgegengebracht. Das Ziel ist es, das Thema aus der Perspek-

tive der erzählenden Person zu erfassen. Diese nimmt im offenen Interview eine aktive Rolle im Gesprächsablauf ein. Die Interaktion zwischen Forschungs- und Interviewperson wird nicht als Störung, sondern als wesentlicher Bestandteil des Forschungsprozesses angesehen (Rosenthal, 2005). Auf dieser Grundlage wird das Interview gemäss Rosenthal „nicht als eine Form verstanden, in der einfach Informationen abgeholt werden, sondern als eine Form der gemeinsamen sozialen Produktion sozialer Wirklichkeit“ (2005, S. 126-127).

### **Psychologische Themenschwerpunkte**

Vorgängig werden drei psychologische Themenschwerpunkte zur Gewährleistung von mehr Struktur im Interview formuliert:

- Ressourcen und Potenziale
- Umfeld und wichtige Bezugspersonen
- Umgang mit Herausforderungen

### **Systemische Fragestellungen**

Nach Rosenthal liegen zur Frage- und Gesprächsführung im narrativen Interview zu wenig fundierte theoretische Überlegungen vor. Wohl werden die offenen den geschlossenen Fragen vorgezogen, was eine offene Frage jedoch genau ausmacht, wird zu vage umschrieben und ist auf vielerlei Arten verständlich (2005). Gemäss Rosenthal genügen die theoretischen Vorgaben nicht, dass Fragen „zu umständlich oder zu lange formuliert werden und sich an der Alltagssprache der Interviewten orientieren sollten (...)“ (2005, S. 130). Konkrete Fragetechniken finden sich in der systemischen Organisationsberatung. Nach Radatz eröffnen offene Fragen die Kommunikation und bringen Kommunikationsprozesse ins Laufen. Systemische Fragestellungen bieten Möglichkeiten, einen Menschen in eine stärker zukunftsgerichtete Haltung zu versetzen, um Wünsche und Veränderungen gedanklich vorwegzunehmen. Insbesondere hypothetische und unterschiedsbildende Fragen geben einer Person Denkanstösse, um sich mit der Zukunft auseinanderzusetzen (2000). Die folgenden zwei Formulierungen werden deshalb in das qualitative Forschungsdesign aufgenommen:

- Auf einer Skala von 1-10 (1= geringe Bedeutung, 10= hohe Bedeutung): Welche Bedeutung hat Ihr Unternehmen für Sie?
- Auf einer Skala von 1-10 (1= weit weg, 10= Zeitpunkt der offiziellen Übergabe): Wie weit weg befinden Sie sich von Ihrer Übergabe?

Die erste Frage soll die emotionale Bindung zum Unternehmen thematisieren, was im ak-

tuellen Forschungsstand als erfolgskritisch in der Nachfolgeregelung erläutert wird. Die zweite Frage könnte wichtige Erkenntnis zum individuellen Veränderungsprozess hervorbringen und dabei psychologische Aspekte verdeutlichen. Beide Fragen zielen auf eine freie Erzählphase ab und können durch ein offenes Nachfragen im Sinne des narrativen Interviewansatzes konkretisiert werden. Mit diesen zwei systemischen Fragestellungen scheinen den zwei untersuchungsleitenden Vorannahmen Zeitfaktor und Tiefgang Rechnung getragen werden zu können.

### **Symbolischer, nicht-sprachlicher Zugang**

Für diese Studie werden die befragten Personen gebeten, ein Symbol mitzunehmen, das für sie von Bedeutung ist. Dieser nicht-sprachliche Zugang wird für die Berücksichtigung der untersuchungsleitenden Annahme „Tiefgang“ gewählt. König und Volmer wählen diesen Zugang in der Prozessberatung. Da die Wahl des Symbols mehr intuitiv als rational geschieht, wird eine tiefere Bewusstseins Ebene angesprochen. Das Symbol hat auf der rationalen Ebene zunächst wenig mit der konkreten Situation zu tun und kann zu einem späteren Zeitpunkt des Gesprächs unter neuen Bezügen in den Alltag transferiert werden (1999):

Analoge Verfahren im Rahmen der Prozessberatung sind in besonderem Masse geeignet, Referenztransformationen herbeizuführen: Während auf digitaler Ebene der ursprüngliche Referenzrahmen in der Regel länger festgehalten wird, bietet sich auf analoger Ebene die Möglichkeit, in veränderter Form einen neuen Referenzrahmen auszuprobieren. (S. 103)

Nach Wiltschko und Köhne kommen beim Symbolisieren „oft längst vergessene Erinnerungen oder Gefühle zum Vorschein, ebenso vorwärtsgerichtete Impulse für das weitere Handeln – etwa Klarheit und Entschiedenheit darüber, was der Klient zukünftig tun will (...)“ (1987; zit. nach König & Volmer, 1999, S. 107). König und Volmer (1999) geben drei Empfehlungen ab, die auch für diese Studie relevant sind:

- Wahl des Symbols: Hier ist es günstig, einige Symbole wahrzunehmen und dann spontan zu entscheiden, welches passt. Ein intuitiver Zugang ist besser als eine bewusste Steuerung.
- Prozessarbeit: Die Person wird aufgefordert zu erzählen, was sie mitgebracht hat und welche Bedeutung das Symbol für sie hat. Hier sollte nicht von aussen interpretiert, sondern nur durch Beobachtungen Unterstützung geboten werden. Durch ein offenes Nachfragen kann auf die Gegenwart und die Zukunft eingegangen werden: Was bedeutet was für Sie? Was machen Sie damit? Was meinen Sie, wird passieren?



- Transfer: Verbindung analoger und digitaler Prozesse, indem analoge Vorstellungen in die Realität übersetzt werden: Was bedeutet was konkret für Sie? Was bedeutet das für Ihre Arbeit und für Ihre Zukunft?

Offenbar wird über einen symbolischen Zugang neben der leitenden Vorannahme „Tiefgang“ auch der Aspekt „Zeitfaktor“ berücksichtigt. Die Forschungsperson setzt damit ein Instrument ein, das üblicherweise in der Prozessberatung verwendet wird. Sie muss sich ihrer Rolle als Forscherin in Abgrenzung zur Beratung bewusst sein, wobei es primär um den Erkenntnisgewinn geht. Mehr Überlegungen dazu finden sich in der Prozessreflexion (siehe Anhang G).

### 5.2.3 Datenerhebung im Überblick

Die folgende Tabelle zeigt die drei Phasen „Erzählaufforderung, Nachfragephase und Abschluss“ des narrativen Interviewansatzes im Überblick auf. Darin integriert sind die weiteren drei qualitativen Zugänge: Psychologische Themenschwerpunkte, systemische Fragestellungen und symbolischer Zugang. Weiter wird die Phase „Vorbereitung“ explizit einbezogen. Darin soll das Interesse in Bezug auf das Forschungsthema von Seiten der Forschungsperson, im Sinne des narrativen Interviewansatzes, zur Vertrauensbildung entgegengebracht werden.

Phase	Ziel	Inhalt
<b>Vorbereitung</b>	- Vertrauensbildung	Firmenrundgang - Interesse zeigen am Betrieb und an der Person
<b>Erzählaufforderung</b>	- Einleitung in die Haupterzählung - Narrativer Interviewansatz	- Was machen Sie und wie sind Sie organisiert?
<b>Nachfragephase</b>	- Mehr Detaillierung - Verdichtung	Offene klärende Fragen: - Wie haben Sie das gemeint? - Können Sie das noch genauer erläutern?
<b>Nachfragephase</b>	- Struktur	Themenschwerpunkte: - Ressourcen und Potenziale - Umfeld und Bezugspersonen - Umgang mit Herausforderungen
<b>Nachfragephase</b>	- Zeitfaktor - Tiefgang	Systemische Fragen - Auf einer Skala von 1-10 (1= geringe Bedeutung, 10= hohe Bedeutung): Welche Bedeutung hat Ihr Unternehmen für Sie? - Auf einer Skala von 1-10 (1= weit weg, 10= Zeitpunkt der offiziellen Übergabe): Wie weit weg befinden Sie sich von Ihrer Übergabe?
<b>Abschlussphase</b>	- Tiefgang - Zeitfaktor	Symbolischer Zugang: - Fragen zum Prozess - Transfer auf die Realität

<b>Abschlussphase</b>	- Ein langsames Abschliessen in einer stabilen Phase	Mit Blick auf einen langsamen Abschluss: - Was würden Sie gerne noch besprechen?
-----------------------	--	---

Tab. 1: Datenerhebung im Überblick

### 5.3 Datenanalyse

Die erhobenen Daten dieser Masterarbeit sind wörtlich transkribiert. Da die inhaltlich-thematische Ebene im Vordergrund steht, eignet sich nach Mayring eine Übersetzung der Mundarttexte ins Schriftdeutsche (2002). Inhaltlich prägnante schweizerdeutsche Ausdrücke werden in der vorliegenden Studie aber für ein vertieftes Verständnis beibehalten.

Zur systematischen Analyse der Daten schlagen Glaser und Strauss vor, die Daten zu kodieren (2005). Bei einer stärker induktiven Forschungsweise, so Strübing, wird Kodieren als die Entwicklung von Konzepten in Auseinandersetzung mit dem empirischen Material verstanden. Es können dabei **drei Formen des Kodierens** unterschieden werden, das offene, axiale und selektive Kodieren, die unter Umständen auch zeitlich parallel ablaufen (2008):

- Über das **offene Kodieren** werden die Daten „aufgebrochen“. Einzelne Phänomene (=Kategorien) werden herausgefiltert und ihre Eigenschaften (=Subkategorien) beschrieben. Das offene Kodieren erfordert einen stark intuitiven, einfühlenden Zugang zu den Daten (2008). Schatzman definiert diesen verstehenden Vorgang als Narrationanalyse. Es geht darum, die Perspektive der erzählenden Person zu übernehmen und ihre Handlungsalternativen auszuformulieren (1991; zit. nach Strübing, 2008).
- Beim **axialen Kodieren** werden die Kategorien und Subkategorien in Bezug auf ihre Ähnlichkeit und Unterschiedlichkeit laufend verglichen und in einen Zusammenhang gestellt. Typischerweise entwickeln sich dabei eine bis zwei für den Forschungsgegenstand zentrale Kategorien, genannt Kernkategorien.
- Das **selektive Kodieren** zielt nun darauf ab, die vielfältigen Kategorien und Subkategorien aus der offenen Phase in die Kernkategorien der axialen Phase zu integrieren. Dieser Prozess kann als theoretische Schliessung beschrieben werden (Strübing, 2008).

In einer früheren Phase des Kodierens treten Kategorien von niedrigerem Abstraktionsniveau auf. Der permanente Vergleich der Kategorien in Bezug auf Unterschiede und Ähnlichkeiten führt später zur Generierung von abstrakteren Kategorien und Eigenschaften. Zeitgleich finden erneute Erhebungen, Kodierungen und Analysen statt. Für eine Verifizierung muss die Theorie mit hinreichend eindeutigen Kategorien und Hypothesen arbeiten, die auch für eine breite Leserschaft nachvollziehbar sind. Die beschriebenen Kategorien müssen so weit klar sein, um sie bei Bedarf auch quantitativ zu operationalisieren (Glaser & Strauss, 2005).

Schatzman ergänzt den Kodierungsprozess um den Aspekt der **Dimensionalität** (1991; zit. nach Strübing, 2008). Dabei wird eine Kategorie als Kontinuum erfasst mit breiten Ausprägungsmöglichkeiten. Empirische Fälle lassen sich so an einer bestimmten Position innerhalb des dimensionalen Kontinuums verorten (Stübing, 2008).

#### **5.4 Theoriebildung**

Die Theoriebildung hat nach Glaser und Strauss einerseits den Zweck, die aus der Empirie entwickelten Hypothesen anhand von bestehenden Theorien zu testen. Andererseits können bestehende Theorien durch die induktiv generierte Grounded Theory systematisch und sachlich modifiziert werden. Eine Grounded Theory wird demnach induktiv durch das empirisch erhobene Datenmaterial und deduktiv durch bestehende Theorien zum Forschungsgegenstand entwickelt und geprüft. Das theoretische Konzept einer Grounded Theory soll sensibilisierend sein. Dies meint, ein „bedeutsames“ Bild zu zeichnen, um Dritte in die Lage zu versetzen, das Gemeinte auf der Grundlage eigener Erfahrungen zu erfassen (2005).

#### **5.5 Datenvalidierung**

Das theoretische Konzept einer Grounded Theory kann in Form einer kodierten Aussagedarstellung sowie in einer fortlaufenden Diskussion präsentiert werden. Das Ziel einer Grounded Theory ist es, auf systematische Art und Weise mehr Theorie von grösserer konzeptueller Allgemeinheit und Reichweite zu generieren. Weitere Kriterien der Beurteilung stellen die logische Konsistenz, Klarheit, Sparsamkeit, Dichte, wie auch Eignung und Handhabbarkeit dar. In diesem Zusammenhang gehen die Autoren auf die Bedeutung der „Beweisführung“ ein. Wohl stellen die empirischen Daten einen wichtigen Bestandteil dar, die Theorie mit zu belegen, sind jedoch nicht der Ausgangspunkt einer Grounded Theory. Im Mittelpunkt stehen konzeptuelle Kategorien und ihre Eigenschaften. Weder die Anzahl der Belege ist entscheidend, noch, dass ihre Inhalte über alle Zweifel erhaben sind. Das erschlossene Konzept ist untersuchungsleitend (Glaser & Strauss, 2005).

Der Prozess der Theoriegenerierung stellt mit ein Gütekriterium dar. Eine Grounded Theory ist kein perfektes Produkt und wird als permanente Entwicklung überprüft. Nur ein prozessuales Verständnis kann den Strukturen sozialen Handelns gerecht werden (Glaser & Strauss, 2005). Keine Methode der qualitativen Sozialforschung thematisiert die Prozess-

thematik in dieser Deutlichkeit. Die analytische Arbeit soll durch einen laufenden Schreibprozess unterstützt werden, einerseits zur Schaffung von mehr Kreativität und andererseits zur Erreichung von mehr theoretisch-konzeptioneller Klarheit (Strübing, 2008).

Zur Qualitätssicherung wird zudem der Austausch in Forschungsteams oder –zirkeln mit nicht-involvierten Kolleginnen und Kollegen empfohlen (Strübing, 2008). Letztendlich schlägt Flick (2007; zit. nach Strübing, 2008), einen sogenannten „member-check“ vor. Damit ist die laufende Präsentation von Interpretationen gegenüber der Untersuchungsgruppe gemeint, eine gängige Validierungsform in der qualitativen Sozialforschung. Die Güte einer generierten Theorie, so Strübing, wird dadurch auf eine pragmatische Weise auf ihre Brauchbarkeit überprüft (2008). In der vorliegenden Studie erfolgt die beschriebene Datenvalidierung gemeinsam mit den sechs Inhabern und mit der einen Inhaberin.

Strübing (2008) nimmt auch einen kritischen Standpunkt bezüglich der Qualitätssicherung einer Grounded Theory ein. Zunächst fasst er die Hauptmerkmale und damit auch die leitenden Gütekriterien zusammen: Dazu gehören die Parallelität der Datenerhebung, Datenanalyse, Theoriebildung, die theoretische Sättigung und die laufende Prozessreflexion. Die Güte einer Grounded Theory nimmt ab, wenn diese Merkmale anders oder nicht berücksichtigt werden. Wohl ist es durchaus legitim, gewisse Abstriche an Umfang und Systematik zu machen, allerdings zum Preis von wissenschaftlich-systematischer Theoriebildung.

## 6 Forschungsablauf

In diesem Kapitel wird der Forschungsablauf dargestellt. Vorgängig werden mögliche Risiken in Erwägung gezogen. So wird darauf verzichtet, im Sinn einer Längsschnittstudie vorzugehen. Obwohl die Erfassung von Veränderung über den Lauf der Zeit vermutlich erkenntnisgewinnender wäre, wird mit Blick auf das Zeitmanagement die Form der Querschnittanalyse gewählt.

Phase	Inhalt	Form	Geplanter Zeitraum	Effektiver Zeitraum
<b>Themenfindung</b>	Auseinandersetzung mit dem Thema. Analyse der Forschungsrelevanz. Formulierung einer Forschungsfrage	alleine Netzwerk Referent	Feb.-April 2009	Feb.-Juni 2009
<b>Datenerhebung</b>	Kontaktaufnahme. Gewinnung und Bildung der Stichprobe	Netzwerk	Mai-Juli 2009	Mai-Sept. 2009
<b>Theoriebildung</b>	Wissenschaftsverständnis. Methodisches Vorgehen	alleine Referent	Juni-Juli 2009	Juni-Sept. 2009

<b>Datenerhebung</b>	2 Pre-Testungen à 2 x 1.5h 5 Interviews	alleine	Juli-Okt. 2009	Sept.-Nov. 2009
<b>Datenanalyse</b>	Tanskription der 7 Interviews	alleine	Nov.-Dez. 2009	Nov.-Jan. 2010
<b>Datenanalyse</b>	Datenauswertung im Sinne der Grounded Theory	alleine Team Zirkel	Jan.-Feb. 2010	Dez.-März 2010
<b>Datenvalidierung</b>	Ergebnisvalidierung mit den 7 Geschäftsinhabenden. Einbezug der Rückmeldungen in Studie	alleine	März 2010	April 2010
<b>Theoriebildung</b>	Literaturrecherche. Vergleich und Kontrast mit der bestehenden Theorie zum Thema Geschäfts- übergabe	alleine Team	Feb. 2010	April 2010
<b>Fertigstellung</b>	Ergänzungen und Korrektur	alleine Lektorin	April-Mai 2010	Mai 2010

Tab. 2: Forschungsablauf im Überblick

## 7 Zusammenfassung

Die vorliegende Studie orientiert sich an den Grundsätzen der interpretativen Sozialforschung. Wissenschaftliche Erkenntnis wird sozial konstruiert, womit allen Beteiligten eine aktive Rolle zukommt. Dieses Wissenschaftsverständnis entspricht dem methodischen Vorgehen einer Grounded Theory, welche einen Weg aufzeigt, um aus empirisch erhobenen Daten eine Theorie zu generieren. Eine Grounded Theory gliedert sich grob in folgende drei Teile: Datenerhebung, Datenanalyse und Theoriebildung. Im Weiteren ist in dieser Studie eine Datenvalidierung im Forschungsfeld mit den sechs Inhabern und der Inhaberin vorgesehen. Dabei handelt es sich um ein qualitatives Instrument zur Qualitätssicherung der erzielten Erkenntnis. Über eine erste alltagsbezogene Annäherung kommen drei untersuchungsleitende Annahmen zu Stande: Zeitfaktor, emotionaler Tiefgang und Struktur. Vor diesem Hintergrund wird ein vierteiliges qualitatives Forschungsdesign entwickelt: Narrativer Interviewansatz als Basis, ergänzt durch drei psychologische Themenschwerpunkte, zwei systemische Fragestellungen in der Nachfragephase und einen symbolischen Zugang in der Abschlussphase. Es sind zwei Pre-Testungen vorgesehen, um das vierteilige qualitative Design im Hinblick auf den erzielten Erkenntnisgewinn (= Fassbarmachen der Erlebenswelt) zu überprüfen. Vorgesehen sind zwei Treffen pro Person à je 1.5 Stunden.

### **III EMPIRISCHER TEIL A**

#### **8 Herleitung der Grounded Theory**

Im empirischen Teil A dieser Studie wird der Forschungsprozess der Grounded Theory schrittweise aufgezeigt. Im empirischen Teil B sind die Ergebnisse der hergeleiteten Grounded Theory aufgeführt. Im Folgenden ist die Entwicklung entlang der drei zentralen Forschungsphasen „Datenerhebung, Datenanalyse und Theoriebildung“ dargestellt.

##### **8.1 Datenerhebung**

###### **8.1.1 Untersuchungsgruppe**

Der Zugang zur Untersuchungsgruppe der Geschäftsinhabenden erfolgt sukzessive über einen fünfmonatigen Zeitraum. Ein erster Kontakt kommt über das persönliche Beziehungsnetz der Forscherin zu Stande. Daraus entwickelt sie die erste Pre-Testung in einem Kleinstbetrieb mit einem männlichen Teilnehmer. In der zweiten Pre-Testung wird eine Frau einer grösseren KMU einer neuen Branche befragt. Dadurch kann das geplante vierteilige Forschungsdesign unter der Bedingung von möglichst hoher Varietät geprüft werden und es besteht die Möglichkeit für eine differenzierte Modifikation. Die weiteren fünf Kontakte kommen über die befragten Inhabenden selbst zu Stande oder über das persönliche Beziehungsnetz. Jede neue Kontaktaufnahme erfolgt unter den definierten Varietätskriterien dieser Studie (siehe Kap. 5.2.1). Alle Personen der Untersuchungsgruppe werden schriftlich über das konkrete Forschungsvorhaben informiert (siehe Kap. 23, Anhang A). Darin stellt sich die Forscherin vor und erläutert, warum sie als Arbeits- und Organisationspsychologin das Thema Geschäftsübergabe erforschen möchte. Ziele und Nutzen der Forschung werden nur kurz beschrieben. Es interessiert, was die Übergabe für einen Unternehmer und eine Unternehmerin bedeutet und wie mit der Situation umgegangen wird. Diese Umschreibung wird bewusst knapp gehalten, um einen möglichst vorbehaltlosen und offenen Einstieg zu ermöglichen. Für ein erfolgreiches Zeitmanagement werden bereits in dieser schriftlichen Information Anzahl Treffen, Gesprächsdauer, Datenvalidierung und verbindliche Zeiträume angegeben. Weiter werden die Kriterien zur Teilnahme festgelegt: Die Inhaber und Inhaberinnen stehen vor der Übergabe und setzen sich gedanklich mit der bevorstehenden Nachfolgeregelung auseinander.

Vor diesem Hintergrund kommt sukzessive eine Untersuchungsgruppe von einer Inhaberin und acht Inhabern zusammen, wobei zwei Fälle als Ersatz im Sinne der theoretischen Sät-

tigung aufgenommen werden. Alle neun Personen wirken noch selbst aktiv in der Führung des Unternehmens mit. Sieben Personen nehmen schliesslich an der Befragung teil. Die Forscherin beurteilt das vorliegende Datenmaterial nach der siebten Personen als weitgehend gesättigt in Bezug auf eine Untersuchungsgruppe. Die zwei Ersatzfälle werden nicht mehr einbezogen. Die Untersuchungsgruppe der sechs Inhaber und der einen Inhaberin lässt sich unter den fest gelegten Varietätskriterien folgendermassen beschreiben:

<b>Kriterium der Varietät</b>	
<b>Vielfältige Branchen</b>	Hotellerie, Landwirtschaft, Design, Kiesbranche, Auto- und Ersatzteilhandel, Treuhand, Vakuum-simprägierung
<b>Unterschiedliche Betriebsgrössen</b>	3-100 Mitarbeitende
<b>Selbst gegründet oder übernommen</b>	3 mal: Selbst gegründet 3 mal: In der Familie übernommen 1 mal: Ausserhalb der Familie übernommen
<b>Familien und nicht-Familienbetrieb</b>	6 mal: Familienbetrieb 1 mal: Nicht-Familienbetrieb
<b>Breites Altersspektrum</b>	57-68 Jahre alt
<b>Geschlecht</b>	1 Frau und 6 Männer

Tab. 3: Varietät der Untersuchungsgruppe

### 8.1.2 Pre-Testung

Grundsätzlich werden die zwei Pre-Testungen als wirksam beurteilt. Das qualitative Forschungsdesign stellt sich als zielführend heraus in Bezug auf den angestrebten Erkenntnisgewinn (= Fassbarmachen der Erlebenswelt). Mit dem leitenden Aspekt „Struktur“ wird anfänglich angenommen, dass es sich bei den befragten Personen um stark handlungsorientierte Menschen dreht, die ein hohes Mass an Struktur benötigen. Diese Annahme scheint sich jedoch weniger zu bestätigen. Immer wieder entwickeln sich freie Erzählphasen, die gut durch offenes Nachfragen verlängert werden können. Mit Blick auf die erhobenen Daten fällt auf, dass die drei psychologischen Themenschwerpunkte (siehe Kap. 5.5.2) weitgehend natürlich und ohne Nachfragen benannt werden. Dieser Erkenntnis soll in Zukunft noch stärker Rechnung getragen werden. Im Vordergrund stehen die freie Erzählung und eine noch stärkere Orientierung am narrativen Ansatz.

Als besonders nutzenbringend wird die Vorbereitungsphase des qualitativen Forschungsdesigns beurteilt. Der Firmenrundgang ist eine wichtige Möglichkeit zur Vertrauensbildung für beide Seiten. Dabei muss nur eine geringe Modifizierung vorgenommen werden. Insbesondere bei einer Testperson kommt das Thema Geschäftsübergabe bereits während des Firmenrundgangs zur Sprache, was das Datenmaterial verfälschen könnte. Deshalb wird in

Zukunft darauf hingewiesen, dass es zunächst nur darum geht, den Betrieb kennen zu lernen.

Als Erzählaufforderung wurde die folgende Frage gewählt: Was machen Sie und wie sind Sie organisiert? In beiden Pre-Testungen sorgt dieser Einstieg eher für Verwirrung und Nachfragen. Das Ziel einer freien Erzählung, im Sinn eines narrativen Interviewansatzes, ist damit ungenügend erfüllt. Für den Inhaber und die Inhaberin scheint unklar, ob in diesem Zusammenhang auf das Organigramm eingegangen werden muss oder auf sie selbst als Person und deren Aufgabenbereich. Die Fragestellung wird auf eine offene Formulierung reduziert: „Wir sind zusammengekommen, um gemeinsam über das Thema Geschäftsübergabe nachzudenken. Bitte erzählen Sie mir einfach, was Sie hier machen.“

In Bezug auf die zwei systemischen Skalierungsfragen fällt auf, dass sie von der einen Person eher in kurzer Form abgehandelt werden, während sie von der zweiten Person zu einer langen, differenzierten Erzählung führen und weitreichende Anknüpfungspunkte für die Nachfragephase liefern. Die zwei Textpassagen der genannten Personen finden sich im Anhang B dieser Arbeit (siehe Kap. 23). Vor diesem Hintergrund werden die Skalierungsfragen weiterhin Bestandteil der Methode bleiben, jedoch je nach Person mehr oder weniger stark eingesetzt.

Der symbolische Zugang weckt bei der ersten Testperson während der Kontaktaufnahme zunächst Widerstand. Es zeigt sich bei der zweiten Pre-Testung, dass eine längere Vorbereitungsphase von mindestens einer Woche eingeräumt werden muss. Während der Erhebung selbst wird jedoch ein äusserst differenziertes Einlassen beobachtet. Bei beiden Personen findet eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem gewählten Symbol statt, zunächst scheinbar weit weg vom nahen Alltag wie durch König und Volmer (1999) beschrieben. Durch weiterführende offene Fragen wird ein Transfer in die Alltagssituation geschaffen und es werden weitreichende Aussagen in Bezug auf die Zeitbereiche Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft möglich. Der symbolische Zugang wird definitiv in das qualitative Forschungsdesign aufgenommen.

## **8.2 Datenanalyse**

### **8.2.1 Offenes Kodieren**

Die Entwicklung einer Grounded Theory beginnt nach Glaser und Strauss mit einem offenen Kodierprozess. Eine Vielfalt von Kategorien wird herausgefiltert und durch Subkate-



gorien differenziert beschrieben (2005). Die Forscherin liest die transkribierten Textpassagen und notiert die zahlreichen aufblitzenden Themen. Sie fragt sich laufend, wie die Inhalte aus der Perspektive der erzählenden Person gemeint sind. Dieser Prozessschritt nimmt viel Raum ein. Zur Qualitätssicherung werden die ersten vier Interviews im Forschungsteam gelesen und kodiert:

So lauten die Forschungskommentare auf die beiden Zitate von Geschäftsinhaber C:

Und dann habe ich ihm gesagt, komm, ich finde eine Lösung. Komm zu mir, dass du noch bis zum Schluss arbeiten kannst. Er hat einfach gesagt, ich brauche noch so viel Lohn, damit es reicht, damit ich bis zur Pension arbeiten kann. Und dann habe ich gesagt, du das kann ich dir anbieten, das funktioniert, das kriegen wir hin. (78)

Forscherin A: Mit ihm ist es machbar. Er bringt Lösungen.

Forscherin B: Sehe ich auch so. Seine Hilfeleistungen sind wirksam.

Und ich habe natürlich arbeiten wollen, etwas bewegen. Ich wollte nicht einfach sein. Und ich habe dann natürlich extrem viel bewegen können. Ich habe alles rationalisiert, ich habe die Montage neu gemacht. Ich konnte einen Neubau neu stellen. Ich habe Erfahrungen erhalten, wie man baut, wie man plant. Ich konnte Layout-Planung machen. Ich war der Einzige eigentlich, der eine solche Ausbildung hatte. Und von dem her hatte ich offene Türen. Und ich habe eigentlich wirklich den Plausch am Arbeiten. (247)

Forscherin A: Findet Erfüllung in der Tätigkeit, ist leistungsfähig.

Forscherin B: Will speziell und einzigartig sein.

Die Forscherin hinterfragt den laufenden Forschungsprozess. Insbesondere bei der Analyse des ersten Testinterviews tut sie sich schwer und reflektiert:

Habe das Gefühl, Inhaber A nicht gerecht zu werden. Seine Gedankengänge sind mir weitgehend fremd. Sehe erst jetzt auch positive Aspekte, die ich noch zu wenig berücksichtigt habe. Ich lese das Interview nochmals durch unter den Aspekten „Etwas gerne tun, Spass, Erfüllung“. Wo treten diese positiven Punkte auf und in welcher Form? Bei Inhaberin B fällt mir die Auswertung bedeutend einfacher als bei Inhaber A. Vielleicht weil sie mir ähnlicher ist durch ihren Werdegang als Frau? Ihre Auswertung wird mir wahrscheinlich helfen, um neue Kategorien zu gewinnen und damit zu A zurückzukehren und sein Interview unter diesen Blickpunkten erneut zu analysieren.

In dieser ersten Phase des offenen Kodierens entstehen Zwischenergebnisse. Es liegen zahlreiche Kategorien und Subkategorien (=Eigenschaften der Kategorien) vor, die von Person zu Person variieren. Die Kategorien und Subkategorien sind erst vage ausformuliert und scheinen stark auf die einzelne Person bezogen zu sein. Ein Konzept wie von Glaser und Strauss (2005) beschrieben, dargestellt durch ein innerlich-logisches Bild, wird noch

nicht erkannt. Die Forscherin bringt die Zwischenergebnisse der ersten Pre-Testung von Inhaber A im Rahmen der Masterausbildung im Forschungszirkel ein. Die folgende Tabelle zeigt einen Ausschnitt:

Subkategorien	Zeilen	Umschreibung der Kategorie
Es lieber auf sich zukommen lassen wollen, es so nehmen wie es kommt, sich Möglichkeiten offen lassen	508	Dinge offen lassen wollen, im Sinn, dass es irgendwie weitergehen kann, vor einem Abschluss, einer Finalität ausweichen, sich nicht festlegen wollen, sich gerne Verschiedenes vorstellen und ausmalen, Perspektiven brauchen
Wege, die sich vage abzeichnen	1114	

Tab. 4: Zwischenergebnisse der offenen Kodierphase

Im Forschungszirkel erhält die Forscherin Unterstützung in der Datenanalyse. Obige Textpassagen werden erneut gelesen und gemeinsam kodiert. Die oben umschriebene Kategorie mit ihren Subkategorien wird unter dem abstrakteren Begriff „Autonomie“ erfasst. Die Forscherin analysiert die Daten erneut induktiv, um weitere Eigenschaften von Autonomie definieren:

- In welchem Kontext tritt Autonomie auf?
- Welche verschiedenen Formen von Autonomie treten auf?
- Woran werden autonome Gedanken und Handlungen erkannt?

Über die sukzessive Datenerhebung treten neue Eigenschaften von Autonomie hervor:

- Nur sich selbst vertrauen
- Eigenständig wahrgenommen werden wollen
- Eine Form von Selbstverwirklichung
- Gleichzusetzen mit kompetenter Selbstständigkeit
- Wahlmöglichkeiten haben wollen
- Sich mehr Handlungsspielraum schaffen und geniessen
- Sichere Rahmenbedingungen schaffen für freiere Wahlmöglichkeiten
- Ein Gegensatz zu Fremdbestimmung
- Autonomie als Kontrollbedürfnis
- Zu mehr Autonomie durch Widerstand

Die anfangs zahlreich aufgenommenen Themen scheinen sich zu verdichten. Die differenzierte Analyse der Kategorie „Autonomie“ hilft, aus den anfänglich genannten Themen neue Kategorien zu bilden. Textsequenzen, die vorher überlesen wurden, können so in die Analyse aufgenommen werden, andere fallen weg. Vorher ins Auge gefasste Sequenzen verlieren an Bedeutung und werden in einer längeren Passage betrachtet unter einer neuen Kategorie anders verstanden. Immer mehr entsteht der Eindruck, dass sich gewisse The-

men wiederholen. Sie zeichnen sich durch Reichhaltigkeit aus wie bereits bei der Kategorie „Autonomie“ entdeckt. Schliesslich kristallisieren sich folgende 12 Kategorien heraus:

- Autonomie
- Bindungsstil
- Sicherheit
- Verantwortung/Verpflichtung
- Erfüllung/Erfolg
- Selbstständigkeit/Kompetenz/  
Erfahrung/Wissen
- Erwartungen/Vorstellungen
- Leistungsfähigkeit/Wille
- Aktivität/Tätigkeit
- Eigenart/Identität
- Positives Denken
- Ressourcen/Grenzen

### 8.2.2 Axiales Kodieren

Beim axialen Kodieren werden die Kategorien und Subkategorien in Bezug auf ihre Ähnlichkeit und Unterschiedlichkeit laufend verglichen und in einen Zusammenhang gestellt. Typischerweise entwickeln sich dabei eine bis zwei für den Forschungsgegenstand zentrale Kategorien, genannt Kernkategorien (Glaser & Strauss, 2005).

Über die offene Kodierphase sind 12 verschiedene Kategorien entstanden, die von Bedeutung für die Theoriebildung zu sein scheinen. Sie werden von allen sieben Personen in unterschiedlichen Ausprägungen genannt. Die Forscherin untersucht die 12 Kategorien auf ihre Ähnlichkeiten und Unterschiede. Es werden vielfältige Zusammenhänge und Überschneidungen erkannt. Die drei Kategorien Autonomie, Bindungsstil und Leistung werden als leitend definiert und die restlichen neun als Subkategorien zugeordnet. Bei der Entwicklung von Subkategorien zeigt sich eine enge Verwobenheit der drei leitenden Kategorien. Sie erscheinen alles andere als trennscharf und verweisen auf vielfältige Zusammenhänge.

- Autonomie und Bindungsstil: Bindungen nur mit selbstständigen und kompetenten (=autonomen) Personen. Selbst Bindung brauchen, um autonomer zu werden. Bindung zum eigenen Lebenswerk nötig, um von Selbstverwirklichung sprechen zu können. Angst davor, sich zu stark zu binden und dann verlassen zu werden.
- Leistung und Bindungsstil: Leistung bedeutet Selbstständigkeit, Kompetenz, Erfahrung und Wissen. Leistung wird für eine Zusammenarbeit erwartet und geschätzt. Bei hoher Leistung wird Sicherheit geboten. Bei hoher Leistung wird vertraut.
- Autonomie und Leistung: Mehr Autonomie wird über den Einsatz von Leistung erreicht. Man setzt sein eigenes Wissen ein und erlangt dadurch einen grösseren Handlungsspielraum.

Die Forscherin beobachtet sich dabei, wie sie laufend Subkategorien der einen leitenden Kategorie in eine andere verschiebt oder überlegt, in welcher Form eine Subkategorie wiederum unter verschiedenen Aspekten unter mehreren der drei leitenden Kategorien subsumiert verstanden werden könnte. Immer wieder liest sie die kodierten Textpassagen

durch und verschiebt Textbelege unter neue Subkategorien oder ordnet sie mehreren Subkategorien unter. Ein Ausschnitt in Form von Zwischenergebnissen findet sich dazu im Anhang C dieser Studie (siehe Kap. 23).

Es wird der Forscherin zunehmend bewusst, dass sie stärker unter dem Kriterium von Beweisführung handelt und weniger nach konzeptionellen Überlegungen vorgeht. Wohl verfügt sie über zahlreiche Belege in Form von Textzitatzen, den Subkategorien entsprechend zugeordnet, jedoch scheint es der zu generierenden Theorie an einer inneren Logik zu fehlen. Mit anderen Worten scheint die Forscherin die „Verstehenswelt“ aus der Perspektive der befragten Personen noch nicht wirklich erfasst zu haben. Sie geht davon aus, dass dies nicht mit einer zunehmenden Datenerhebung erreicht werden kann. Die Erkenntnisse erscheinen inhaltlich beurteilt hinreichend gesättigt und die offene und axiale Kodierphase sind weitgehend abgeschlossen. Bisher ist die Forscherin stark rational vorgegangen. Sie hat die bereits erhobenen Daten im Vergleich durch neu erhobene Daten analysiert und sie mit zahlreichen Textbelegen versehen. Um eine innere Logik besser erkennen zu können, wird deshalb im Übergang zur selektiven Kodierphase ein intuitiv-kreativer Zugang ausprobiert.

### 8.2.3 Selektives Kodieren A

Typischerweise entwickeln sich in der selektiven Kodierphase eine bis zwei für den Forschungsgegenstand zentrale Kategorien, genannt Kernkategorien. Der Prozess des selektiven Kodierens wird als theoretische Schliessung beschrieben. Der permanente Vergleich der Kategorien in Bezug auf Unterschiede und Ähnlichkeiten führt zur Generierung von abstrakteren Kategorien und Eigenschaften (Glaser & Strauss, 2005). Die Forscherin setzt sich auf eine stärker intuitiv-kreative Art und Weise mit der „Verstehenswelt“ der sieben Geschäftsinhabenden auseinander. Sie stellt sich die sieben Geschichten innerlich vor. Aus der Erinnerung schreibt sie die sieben Geschichten in Kurzfassungen als Nacherzählungen auf. Sie versucht, möglichst aus der Perspektive der jeweiligen Person zu schreiben und das Wichtigste stichwortartig widerzugeben:

- Gerne etwas für andere tun. Die Wertschätzung des ehemaligen Chefs geschätzt haben. Aus Dankbarkeit für einen tiefen Lohn arbeiten. Den Betrieb am Leben erhalten wollen. Die hohe soziale Verantwortung den Mitarbeitenden gegenüber. Arbeitslos sein und sich sofort eine eigene Existenz sichern wollen. Nur Dinge tun, die sinnvoll sind. Eine hohe Transparenz und Vertrauenswürdigkeit gegenüber Kunden. Eine Leidenschaft für den lieblichen Jugendstil. Die katholisch-bäuerlichen Wertvorstellungen des Elternhauses leben. Kein Materialist sein wollen. Lebensweisheiten an die Enkel weitergeben etc.

Die ausführlichen Nacherzählungen finden sich im Anhang D dieser Masterarbeit (siehe Kap. 23). Darin sind auch die verschiedenen Symbole aufgeführt und deren Bedeutungszuschreibung. Aufgrund dieser sieben leitenden Geschichten kristallisiert sich für die Forscherin das zentrale Thema namens „Wert oder Werte“ heraus. Offenbar haben die sieben Geschäftsinhabenden eine leitende „Wert- oder Werte-Thematik“ gemeinsam. Die Forscherin stellt das Konzept „Wert/Werte“ ins Zentrum der Grounded Theory:

<b>Wert/Werte= Kernkategorie der Grounded Theory</b>
--

Vor diesem neuen konzeptionellen Hintergrund generiert die Forscherin weitere untersuchungsleitende Fragen:

- Was könnte das Thema Wert/Werte bedeuten?
- Unter welchen Kontexten tritt es in den Daten auf?
- Welcher Wert und welche Werte sind von Bedeutung und warum?

Folgende Hypothesen werden im Forschungsteam abgeleitet:

- Wert/Werte stehen vor der Übergabe im Zentrum
- Wert/Werte werden vor der Übergabe geprüft
- Wert/Werte bilden einen Lebensprozess ab
- Wert/Werte betreffen die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft
- Wert/Werte sollen erhalten, gesteigert und „geerntet“ werden
- Es wird nach mehr Wert/Werte gestrebt
- Es geht um Wertschätzung
- Wert/Werte könnten mit Selbstwert zu tun haben
- Es geht um Selbstwertsteigerung durch Selbstverwirklichung

Die Forscherin verfolgt zunächst die Hypothese weiter, den abstrakten Begriff Wert/Werte primär als Selbstwert zu verstehen. Im Forschungsteam werden systematische Ansätze entwickelt, den Wertebegriff unter dem Verständnis Selbstwert zu verorten und Bezüge herzustellen. Es entsteht die Annahme, dass Selbstwert grundsätzlich in einer Wechselbeziehung zur Umwelt steht.

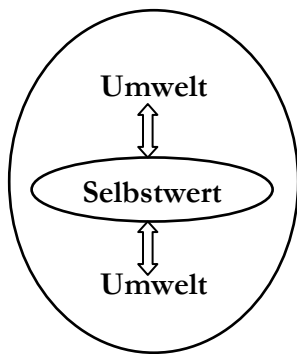


Abb. 2: Selbstwert und Umwelt

Vermutlich lässt sich Selbstwert nur in der Wechselbeziehung zur Umwelt erfassen. Selbstwert könnte einen innersten Kern darstellen, der je nach Beeinflussung der Umwelt eine andere Reaktion auslöst. Je stärker die jeweilige Beeinflussung der einen Seite auf die andere, desto stärker die Gegenreaktion. Diese Wechselbeziehungen unterliegen einer vielfältigen Dynamik und könnten unter Rückgriff auf die Daten erneut untersucht werden. Weiter könnte es auch um die subjektive Einschätzung des eigenen Selbstwerts in Bezug auf ein erstrebtes Idealselbst gehen. Es könnte sich lohnen zu analysieren, woraus die sieben Geschäftsinhabenden ihren Selbstwert vor der Übergabe generieren und wie sie mit allfälligen Entwertungen und Einschränkungen umgehen.

Damit sind wohl erste induktive Zugänge zum abstrakten Konzept Wert/Werte geschaffen, die jedoch einen theoretischen Erklärungsbedarf aufzeigen.

### 8.3 Theoriebildung

In der Entwicklung einer Grounded Theory ist der Rückgriff auf bestehende Erkenntnisse für eine deduktive Validierung der empirischen Daten von Bedeutung (Glaser und Strauss, 2005). Mit der leitenden Kernkategorie namens Wert/Werte ist ein abstraktes Konzept induktiv aus den Daten generiert worden, das in einem nächsten Schritt deduktiv durch bestehende Theorien besser verstanden werden soll. Über den intuitiven Zugang der Nacherzählungen ist die Hypothese entstanden, dass es darum gehen könnte, Wert/Werte zu erhalten, zu steigern und zu „ernten“. Die Forscherin assoziiert Wert zunächst mit einem ökonomischen Begriffsverständnis und eignet sich Wissen dazu an. Thommen erläutert, dass über eine Verkettung von Wert, im Sinn einer Wertkette, Kern- und Supportfunktionen so verbunden werden, dass ein maximaler Nutzen für den Kunden und die Kundin geschöpft werden kann (1999). Mit dieser ökonomischen Definition wird eine materialistische Bedeutung von Wert verdeutlicht. Der Fokus liegt auf einer Verkettung von

Wert. Es dreht sich offenbar um einen fortlaufenden Prozess, mit dem finalen Ziel, einen maximalen Mehrwert (=Gewinn) zu schöpfen. Die Forscherin versucht die erläuterten Überlegungen zum Selbstwert und dieses materialistische Wert-Verständnis in eine Verbindung zu bringen und formuliert eine Forschungshypothese:

- Es handelt sich um eine Wert/Werte-Thematik über den Lebensprozess gesehen. Im Näheren geht es um eine Selbstwertthematik im Zusammenspiel mit der Umwelt. Je mehr Einschränkung erlebt wird durch die Umwelt, umso höher der Antrieb nach Mehrwert im ökonomischen Sinn.

Die Hypothese wird im Forschungszirkel als zu linear eingeschätzt. Es wird bezweifelt, ob der leitenden Wert/Werte-Thematik über eine kausale Erklärung ausreichend Rechnung getragen werden kann. Der starke Fokus auf die Selbstwertthematik würde einer differenzierten Auseinandersetzung mit dem Thema Wert/Werte zu wenig gerecht werden. Beispielsweise könnten Generationen-Fragen ein Thema sein. Unabhängig von der einzelnen Person mit ihrem Selbstwert würden die sieben Personen aus derselben Generation stammen, die ihr Leben und Handeln prägt. Ferner wäre es interessant zu untersuchen, wie sich die Zusammenarbeit und das Leben mit anderen Generationen gestaltet. Wie wirkt sich das eigene Generationenverständnis auf die erste und die zweite Nachfolgegeneration aus?

Im Anschluss an den Forschungszirkel wird sich die Forscherin bewusst, dass sie sich bis jetzt wohl ein theoretisches Verständnis zum ökonomischen Begriff Wert verschafft hat, nicht jedoch zum Begriff Werte. Sie konzentriert sich deshalb in einem nächsten theoretischen Schritt auf den Werte-Begriff:

- Wie werden Werte in der bestehenden Theorie definiert?
- Welche Qualität, welche Eigenschaften machen Werte aus?
- Welche Zusammenhänge in Bezug auf Werte werden wie erklärt?

Im Allgemeinen assoziiert die Forscherin folgende Wertebegrifflichkeiten:

- Innere und äussere Werte
- Geistige Werte
- Normen
- Immaterielle und materielle Werte

In der bestehenden Theorie finden sich folgende Definitionen: Nach Häcker und Stapf sind Werte bis heute stärker durch die Philosophie erforscht. In der Psychologie lassen Werte Aussagen über Richtung und Stärke eines Personenmerkmals zu. Der Forschungsfokus liegt hauptsächlich auf den normativen Wertvorstellungen. Es handelt sich weiter um eine charakteristische Konzeption des Wünschenswerten, das die Auswahl der verfügbaren

Handlungsarten, -mittel, und -ziele beeinflusst. In der Psychologie werden Werte eher als Massstab denn als ein Gut definiert (2009). Allgemein gesehen sind Werte das, „was und etwas wert“ ist. Wert ist das, was subjektiv als Werte bestimmt wird, alleine und in der Interaktion. Werte sind weder mess- noch quantifizierbar. Werte werden überliefert (z.B. durch Geschichte, Gesellschaft), erlernt (z.B. in Familie, Politik) und modifiziert (z.B. durch Erkenntnisse, Erfahrungen). Werden Werten eine hohe Bedeutung zugesprochen, ziehen sie einen hohen Einsatz an verschiedenen Ressourcen (z.B. Zeit, Energie, Geld) mit sich. Werte dienen als Fundament und ermöglichen Orientierung (Müller-Tiberini, 2008). In Bezug auf die induktiv diskutierte Generationenthematik finden sich in der Theorie Belege für eine Werteverchiebung, wobei eine empirische Bestätigung fehlt. Vor dem Hintergrund der Kriegsgeneration (=Generation vor 1945) und der Nachkriegsgeneration zeigt sich eine Werteverchiebung von einer materialistischen zu einer postmaterialistischen Orientierung in der westlichen Industriegesellschaft. Materialistische Arbeitstugenden (z.B. physische und ökonomische Sicherheit, Selbstbeherrschung) werden durch postmaterialistische Tugenden abgelöst (z.B. Partizipationsbedürfnis, Solidarität, Selbstverwirklichung, Hedonismus) (Häcker & Stapf, 2009).

Offensichtlich beschränkt sich die Theorie zu den Werten in der Psychologie auf personenbezogene, normative Merkmale. Ein bedürfnisorientierterer Zugang bezogen auf einen grösseren Kontext ist bis heute noch nicht untersucht. Ein Wertewandel von einer materialistischen zu einer postmaterialistischen Werteorientierung wird beobachtet, ist jedoch unzureichend empirisch erforscht. Mit den genannten postmaterialistischen Arbeitstugenden scheint offenbar eine immaterielle Werteorientierung gemeint zu sein.

### 8.3.1 Selektives Kodieren B

Mit der neuen Kernkategorie Wert/Werte können die Daten in einen grösseren Zusammenhang gestellt und erneut induktiv untersucht werden. Dabei interessiert neu, was Wert und Bedeutung hat und welche Werte sich finden lassen. Dazu werden die Daten in Bezug auf die genannte materialistische Werteorientierung und in Bezug auf die genannte postmaterialistische, bzw. immaterielle, Werteorientierung untersucht.

Die Forscherin orientiert sich an den bestehenden Zwischenergebnissen aus der axialen Kodierphase mit ihren drei Leitkategorien, Autonomie/Bindungsstil/Leistung, und überprüft diese unter der Perspektive von Wert/Werte neu. Die untersuchten drei Kategorien haben zahlreiche Überschneidungen aufgewiesen und bilden die innere Logik, wie in der



axialen Kodierphase erläutert, ungenügend ab. Bindung spielt beispielsweise in allen Kategorien mit und kann so schlecht extrahiert werden. Unter der Werteoptik jedoch scheint sich eine Subkategorie namens „sozial“ abzuzeichnen. Neu sticht die Bedeutung von zwischenmenschlicher Bindung ins Auge und es kann untersucht werden, was es wert ist, sich zu binden. Die drei leitenden Kategorien Bindungsstil, Autonomie und Leistung werden im Sinn der Werte-Kernkategorie als *soziale Werte*, *Werte der Freiheit* und *Werte der Arbeit-Leistung-Qualität* verstanden. Damit wird deutlich, dass es von Bedeutung ist, zwischenmenschliche Bindungen einzugehen und nach Freiheit zu streben. Weiter treten die *Werte der Arbeit-Leistung-Qualität* eng verwoben auf und werden deshalb gemeinsam verstanden analysiert. Die ehemaligen Subkategorien Sicherheit, Eigenart und Identität finden erneut Gewichtung und werden als *Werte des Vertrauens und der Identifikation* benannt. Weitere drei Werte-Subkategorien lauten: *traditionelle Werte*, *Werte der Anerkennung* und *ideell-sinnstiftende Werte*. Vor dem Hintergrund der genannten acht Werte-Subkategorien wird deutlich, dass die inneren Bilder der sechs Inhaber und der einen Inhaberin eine **immaterielle Werteorientierung** zeigen. Die nachfolgenden wörtlichen Zitate verdeutlichen die vorliegende immaterielle Werteorientierung:

Wenn du den Bauernhof auf einem Level oben behalten willst, wo er etwas wert ist, dann muss ich jedes Jahr entweder der Bank rückbezahlen, etwa 200'000 oder muss das wieder reinstecken. Das ist halt so, das kennen sie ja. Und darum ist dann halt das landwirtschaftliche Einkommen relativ mässig, wenn man das effektiv macht oder noch ein bisschen mehr reinsteckt. Da bleibt fast nichts übrig. Aber wenn man motiviert ist dazu und es reinsteckt, dann macht man es halt. (F, 461)

Wenn ich mich jetzt mit Leuten vergleiche in einer gleichen Position, dann haben sie ein Schiff, sie haben zwei, drei Autos. Sie haben ein Ferienhaus. Sie haben einen ganzen Haufen materielle Werte. Spielt mir keine Rolle. Was ich gerne habe: Ich ziehe mich gerne gut an. Also, ich pflege mich. Ich mache viel für meine geistige Nahrung, eben Konzert, Theater, Ferien. (B, 838)

## 9 Zusammenfassung

In der Phase der Datenerhebung wird eine Untersuchungsgruppe von sechs Inhabern und einer Inhaberin sukzessive nach den definierten Varietätskriterien gebildet. Das erhobene Datenmaterial der zwei Pre-Testungen bildet die angestrebte Erlebenswelt einer Inhaberin und eines Inhabers weitreichend ab und wird in die definitive Datenanalyse einbezogen. Das vierteilige qualitative Forschungsdesign wird auf die folgenden drei Teile reduziert: Narrativer Interviewansatz, zwei systemische Fragestellungen, symbolischer Zugang. Die

erste Pre-Testung zeigt, dass ein Treffen pro Person à 1.5 Stunden ideale Rahmenbedingungen sind, um die erzielte Erkenntnis zu generieren. Über die offene Kodierphase kommen 12 Kategorien zustande, die für eine Theoriegenerierung von Bedeutung zu sein scheinen. In der axialen Phase werden die genannten 12 Kategorien auf Ähnlichkeiten und Unterschiede analysiert und es kristallisieren sich drei leitende Kategorien heraus. Eine erneute Untersuchung auf Ähnlichkeiten und Unterschiede zeigt vielfältige Überschneidungen der drei leitenden Kategorien auf. Es entsteht der Eindruck einer fehlenden inneren Logik nach Glaser und Strauss (2005). Deshalb wird im Übergang zur selektiven Phase ein intuitiv-kreativer Datenzugang gewählt. Die sieben Interviews werden intuitiv nacherzählt und es entwickelt sich eine leitende Kernkategorie namens Wert/Werte. Es folgt die Phase der Theoriebildung, die sich Wert/Werte deduktiv über bestehende Theorien annähert. Eine erste theoretische Begriffsklärung zeigt, dass Wert ökonomisch und Werte mehrheitlich philosophisch definiert sind. In der Psychologie werden Werte vorwiegend normativ und personenbezogen erklärt. Ein Wandel von materialistischen zu postmaterialistischen Arbeitstugenden wird beobachtet, ist jedoch empirisch nicht gesichert. Unter postmaterialistischen Werten werden immaterielle Werte verstanden (z.B. Selbstverwirklichung).

Diese Masterarbeit könnte demzufolge einen Nutzen stiften, indem sie Werte nicht nur personenbezogen und normativ, sondern auch kontextbezogen und bedürfnisorientiert untersucht. Zudem könnte sie mehr Erkenntnisse zum erläuterten Wertewandel vom Materialismus zum Postmaterialismus hervorbringen.

Nach der deduktiven Theoriebildung folgt erneut ein induktiver Zugang in der selektiven Phase B. Dabei werden die Zwischenergebnisse der axialen Kodierphase unter der Optik von Wert/Werte neu analysiert. Es interessiert, was Wert hat, sprich, von Bedeutung ist und welche Werte in den Daten vorkommen. Schliesslich zeigt die hergeleitete Grounded Theory eine **immaterielle Werteorientierung** auf mit den folgenden acht Wertekategorien: *Soziale Werte, traditionelle Werte, Werte des Vertrauens, Werte der Identifikation, Werte der Anerkennung, Werte der Arbeit-Leistung-Qualität, Werte der Freiheit, ideell-sinnstiftende Werte.*

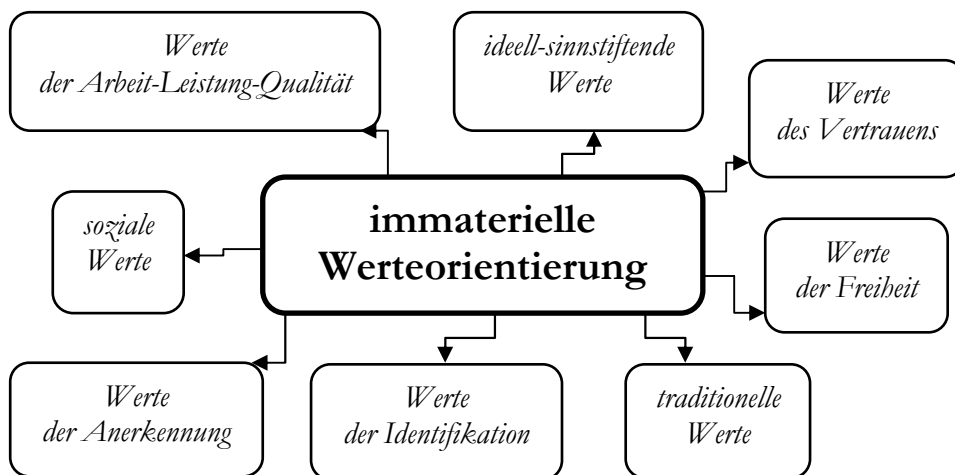


Abb. 3: Kernkategorie der Grounded Theory: Immaterielle Werteorientierung

Die Ergebnisse der hergeleiteten Grounded Theory werden im nachfolgenden empirischen Kapitel Teil B sukzessive beschrieben.

## IV EMPIRISCHER TEIL B

### 10 Ergebnisse der Grounded Theory

Dieses empirische Kapitel Teil B zeigt die Ergebnisse der leitenden Kernkategorie „Immaterielle Werteorientierung“ auf mit ihren acht Werte-Subkategorien in den entsprechenden acht Unterkapiteln. Eine Grounded Theory stellt nach Glaser und Strauss einen vorläufigen Forschungsstand dar und soll eine Ausgangslage für die künftige Forschung bilden. Sie soll möglichst anschlussfähig für ihre Leserschaft sein (2005). Um eine hohe Anschlussfähigkeit zu gewährleisten, werden die Ergebnisse fortlaufend präsentiert und durch wörtliche Zitate der Inhaberin und der sechs Inhaber hinterlegt. Eine Zusammenfassung der zentralen Eigenschaften der acht Werte-Subkategorien mit weiteren wörtlichen Zitaten findet sich im Anhang E dieser Arbeit (siehe Kap. 23).

#### 10.1 Soziale Werte

Die Aussagen der befragten sieben Personen zeigen eine starke Beziehungsorientierung auf. Zwischenmenschliche Werte sind von Bedeutung. Es werden langfristige und tragfähige Bindungen mit den wichtigsten Bezugspersonen wie Familie und Kunden oder Kundin-

nen geschlossen. Es wird ein hoher Aufwand betrieben, um einerseits die Dauer und andererseits die gute Qualität der familiären und/oder geschäftlichen Beziehungen aufrecht zu erhalten. Im Gegenzug wird Treue erwidert. Die Zusammenarbeit, das familiäre Beisammensein und die Partnerschaft stiften Erfüllung.

Das sind halt einfach andere Verhältnisse, verstehen Sie. Da drinnen. Eben weil man mit dem Kunden anders lebt. Man kennt den Kunden vielleicht schon 20, 30 Jahre. Man weiss, was er hat und was die Fehler sind, die er hat. Das Gute, das er hat und kennt die Familie, weiss wo die Familie steht wo die Familien Probleme haben. (D, 787)

Das Schöne ist eigentlich das Zeichen, dass sie eben am Sonntag meistens heimkommen ohne sich anzumelden. Bei uns ist einfach am Sonntag offen und es gibt Abendessen und das hat sich institutionalisiert. Und ich schätze das wahnsinnig. Also vor allem jetzt, wo sie nicht mehr zuhause sind. Wo sie einfach kommen mit den Freunden oder ohne. Oder wenn eine nicht kommt, dann ruft sie an und sagt heute geht es mir nicht oder so. Und die eine sagt, ich bring einen Kuchen mit oder so. Das finde ich super. Und das gibt einem so ein gutes Gefühl. (E, 550)

Und das muss ich sagen, bin ich froh, habe ich das durchgezogen. Weil ich heute eine extreme Beziehung habe. Ich habe meine eigene Frau immer noch und ich habe eine gute Beziehung zur Tochter. Das glaube ich, hat geholfen. Und die Bude ist wegen dem nicht kaputt gegangen. Ich hätte vielleicht mehr machen können, wenn ich mehr da geblieben wäre. Ich hätte vielleicht mehr Schub geben können. Aber es ist eigentlich gar nicht so wichtig. (C, 686)

Wir haben das Glück gehabt, nebst dem allen, zusammen eine schöne Familie aufbauen zu können. Eine tolle Familie aufbauen zu können inklusiv Frau und Kind. Alle sind spitze. Man hat ein tolles Verhältnis hat und das ist mein Hauptding eigentlich. Die Erfüllung, die ich erlebe und erleben darf. Das schöne Verhältnis, das man hat. (D, 687)

Alle haben ein feines zwischenmenschliches Gespür, das rasch zu verstehen gibt, wie Menschen zueinander stehen und mit wem eine Zusammenarbeit denkbar ist.

Wir passen zusammen. Wir sind zwar unterschiedlich, auch schon vom Alter her und von der Erfahrung und wir sind auch unterschiedliche Typen, aber es ist so, dass eben die Chemie stimmt. Und wenn die Chemie stimmt, spüre ich das auch bei Kunden oder bei Akquisitionen von Leuten, wo ich das erste Mal reingehe. Da kann ich ihnen nach zehn Minuten, also kann ich ihnen sagen, also Sie, also weiss ich genau, es kommt nie etwas zustande. (E, 176).

Weiter wird erkennbar, wie hoch das Verantwortungsgefühl ist im Umgang mit Menschen zu denen eine Beziehung aufgebaut wurde. Es wird Sicherheit und Vertrauen geboten.

Zwischen zwei und drei wache ich immer auf, es ist immer halb drei meistens so. Wenn ich weiss, dass ich runter kommen muss, dann ist noch die innere Nervosität. Solltest du, solltest du nicht gehen? Pflichtbewusstsein. Wir haben ein ganz anderes Pflichtbewusstsein. Ich habe eine Verantwortung für meine Clubmembers. Ich habe eine Verantwortung für meine Mitarbeiter. (G, 182)

Und die haben gesagt, Sie, Herr A stuhlen Sie den raus. Und ich habe gesagt, nein, ich gebe ihn nicht auf, auch er checkt es einmal. Und das gibt denen ein Gefühl, dass sie halt auch nicht auf dem Sprungbrett stehen, wenn einmal etwas ist. Ich gebe nicht gerne Leute auf. Also Leute, zu denen ich eine Beziehung habe. (A, 768)

Es wird als Erfüllung erlebt, anderen Menschen etwas zu geben und für sie da zu sein. Es besteht ein Bedürfnis, sich sozial zu engagieren.

Ich bin schon x-mal im Hafen zu Leuten hin gestanden mit Kindern und die haben geplaudert. Ja weisst du so ein Schiff und so und das wäre halt mal etwas. Und da höre ich ein bisschen zu und schwatze ein bisschen mit und irgendwann sage ich, hättet ihr Lust und Zeit? Was habt ihr vor heute? Ja wir gehen da, ja nichts mehr, jetzt gehen wir dann mit dem Fahrrad da durch. Dann sage ich, ja habt ihr weit nach Hause? Nein, nein wir wohnen gleich da oben. Sage ich, ja habt ihr nichts vor? Nein. Wollt ihr mitkommen? Wollt ihr auch einmal segeln gehen? Ich hätte so ein Schiffchen da. Gehen wir doch miteinander. Dann nehme ich die mit. Und das ist zum Geussen schön. Kommst wieder auf den Punkt, geteilte Freude ist doppelte Freude. (C, 1230)

## 10.2 Traditionelle Werte

Alle verfügen über ein traditionelles Werte-Verständnis. Gelebte und erschaffene Werte werden gewürdigt, übernommen und weitergelebt. Man fühlt sich verantwortlich, traditionelle Werte zu übernehmen und weiterzugeben. Werte werden respektiert und nehmen eine Art Vorbildwirkung ein, wonach man lebt und für was man sich einsetzt. Es besteht ein Bewusstsein für die Werte der eigenen Generation und eine Wahrnehmung eines Wertewandels. Das traditionelle Werte-Verständnis steht über einem individuellen Streben nach persönlicher Selbstverwirklichung.

Aber das Umfeld, wissen Sie das ganze Umfeld ist viel, viel langsamer gewachsen. Man hat auch viele Werte noch mitbekommen. Werte, die einem geblieben sind im Leben. Sei es Verantwortung gegenüber Mitmenschen. Als Bauernsohn hat man auch Verantwortung gegenüber dem Tier anders erlebt. Man hat Verantwortung gegenüber kranken Leuten, alten Leuten anders erlebt, irgendwo. Oder man hat irgendwo noch ethische, moralische Werte mitbekommen, die eigentlich nirgendwo geblieben sind. (D, 736)

Wir wollen jetzt miteinander auch an diesem Designnetwork arbeiten. Und eben mir ist da sehr wohl. Ich meine, wenn Sie den Hintergrund sehen. Ich meine sein Vater ist für mich ein riesen Vorbild. Und jetzt komme ich nach 30 Jahren zurück wieder an diesen Ort, wo ich angefangen habe. Es ist noch eine gute Geschichte, oder. (E, 188)

Und mein Mann hat mich gefördert. Er hat mir die Liebe zu den Bergen vermittelt, die Augen für die Architektur, für das Reisen. Alles das habe ich eigentlich ihm zu verdanken. Und das führe ich weiter. Das ist dann auch für mich ein Bedürfnis geworden und das ist natürlich super, wenn ich das weiter pflegen kann. (B, 1017)

Also diese Zürich West Ausgangsmeile, die hat es nicht gegeben. Das sind Schrebergärten gewesen. Und es haben sich auch nicht so viele Leute hier getummelt. Man hat sich auch nicht gegenseitig eingeredet, man müsse alle Abende in den Ausgang gehen. Das ist nicht so verrückt gewesen wie heute. Das ist ein wahnsinniger Wandel von dieser Gesellschaft rundherum und ein wahnsinniger Wandel im Konsumverhalten. (A, 676)

Es ist meine Verantwortung. An dem Tag, wo ich entschieden habe, in die Schweiz zurückzukommen und das Erbe von der Mutter zu übernehmen. Habe ich gesagt, wenn ich das als Verantwortung anschaue, das Erbe weiterzuführen und das im Namen für die Familie weiterzumachen. Ob das mein Lebenswerk ist, nein. Ich wäre ein glücklicher Hotelier in Amerika gewesen. Ich wär heute sehr wahrscheinlich Präsident oder Vice Präsident von einer grossen Firma. Und dann hätte ich anders kreieren können. (G, 204)

Alle streben danach ihre erschaffenen Werte zu übergeben und dauerhaft zu sichern. Persönliche Wertvorstellungen, in Form von Lebensweisheiten, sollen weiterleben. Die Motivation ist hoch, Wertvorstellungen an die nächsten Generationen weiterzugeben.

Und jetzt probier ich das einfach nochmals aufzubauen. Also so aufzubauen, das nachher eigentlich das, was jetzt da drinnen quasi infiltriert wird, dass das nachher weitergeht. Also irgendwann einmal möchte ich das ganze Zeugs X übergeben. Also quasi einfach die Stammkundschaft und die Philosophie. (E, 148)

Und das ist ja eigentlich natürlich schon noch angenehm, wenn man sieht, die Söhne möchten eigentlich doch da in die Fussstapfen treten und dass sie eigentlich einverstanden sind mit dieser Art da, wie ich bauere, ja wo es doch ein Bisschen als exklusiv gilt, nicht gerade den Mainstream vertritt als Bio oder. Dass sie da schon mitmachen möchten. Ja, die Identifikation mit dem Hof, die bei beiden relativ hoch ist. (F, 350)

Eine neue Wohnung und zwar eine super Wohnung. Eine designte Wohnung. Das macht mir natürlich auch Freude. Dass meine Töchter das Verständnis haben für das Design und das Verständnis haben für tolle Sachen. Sie kaufen sich keine Möbel, die sie nicht gut finden. Das haben sie zuhause gelernt und die machen das so. Und das ist noch schön. Also sie machen z.B. Geburtstagfeiern oder Weihnachtsfeiern. So wie wir es zuhause gelernt haben. Oder so wie wir es gemacht haben bis jetzt. Das ist etwas, das einen wahnsinnig aufstellt. (E, 541)

Das Bild eben auch als Möglichkeit, die soweit als möglich auch mit begleiten zu können. Sicher werden die sich dann auch wieder abnabeln. Gleich trotzdem, das Sinnbild haben, dass sie vom Grossvater gewisse Werte mitbekommen haben und Werte gelernt haben. Ich denke, wenn man mal das hat erreichen können, dann hat man viel erreichen können. (D, 1039)

Es besteht ein feines Gespür für den Wertewandel und ein Bedürfnis für den Werteerhalt. Das traditionelle Werte-Verständnis wird im Kontrast zu den heutigen gelebten Werten erkennbar. Insbesondere im Kontakt und in der Zusammenarbeit mit der direkten Nachfolgegeneration wird Konfliktpotenzial aufgrund der unterschiedlichen Wertvorstellungen wahrgenommen.

Auch wenn du frei hast und eine Kuh kalbert, dann gehst du halt schauen und so bist du halt mit einem Ohr oder mit dem Kopf immer 24 Stunden auf dem Betrieb und kannst nicht einfach sagen, jetzt gehe ich heim und dann bin ich zuhause und der Betrieb geht mich nichts an. Das ist halt ein Bisschen speziell in der Landwirtschaft, habe ich vorher schon angetönt. Das kann man glaube ich auch nachweisen etymologisch oder wie es heisst, in der Sprachform. Dass ein Bauer ja kein Arbeiter ist und nicht an die Arbeit geht oder in den Stall geht oder aufs Feld geht, das Feld bestellen oder irgendetwas. Aber der Begriff Arbeiter ist eigentlich erst entstanden seit man die heutigen Arbeitsverhältnisse hatte. Und das ist schon noch wichtig. Oder dass das ein Teil vom Leben ist. Und du nicht einfach eine Arbeit machen gehst für irgendeinen Arbeitgeber oder du bist ihn ja selbst. Und da denkt dann der, der jetzt fünf Jahre auf dem Beruf als Elektromonteur gearbeitet hat, denkt da noch ein bisschen und möchte ein bisschen mehr entweder den Chef oder den Arbeiter spielen, wo man einfach die Karte rauszieht und dann ist es weg. (F, 273)

### **10.3 Werte des Vertrauens**

Vertrauen ist von hoher Bedeutung. Einerseits geht es dabei um das Vertrauen in sich selbst, andererseits um die Sicherheit, von anderen das nötige Vertrauen zu erhalten. Es findet eine bewusste Auseinandersetzung mit den persönlichen Stärken statt. Grundsätzlich besteht ein hohes Vertrauen in die eigenen Stärken. Die eigenen Fähigkeiten können gut eingeschätzt und entsprechend erfolgreich genutzt werden.

Und ich habe dann gewusst, gespürt, nein ich bin kein Verkäufer, also sagen wir ein klassischer Verkäufer. Ich liebe den Kunden, liebe den Kontakt mit dem Kunden offen raus. Und habe dann nach dem KV, merklich bald einmal gemerkt, du musst in die Buchhaltungsabteilungen arbeiten gehen. Und habe das dann auch gemacht. (D, 193)

Ich muss ehrlich sagen, ich bin nicht jemand, der Berührungängste hat. Absolut nicht. Und dort hat mir natürlich der Lehrerberuf schon geholfen. Ich konnte vorne hinstehen, ich konnte mich verkaufen, ich konnte etwas formulieren, an den Festern oder irgendwie so. Bin einfach vorne hin gestanden und habe eine Rede gehalten, ohne dass ich solche Ringe hatte unter den Armen. Also das habe ich eigentlich dem Lehrerberuf zu verdanken und mir als Gabe, die ich in die Wiege erhalten habe. (B, 202)

So habe ich jetzt ja auch einen neuen Mitarbeiter rekrutiert in der X. Der wusste nicht, dass ich die X habe und hat mich immer als Kunde bedient. Und er hat einfach einen guten Eindruck gemacht. Er spricht am Telefon deutlich, er weiss was ich meine. Er vergisst nichts. Und er ist einfach mit beiden Füßen auf dem Boden. Darum will ich auch keine Zeugnisse sehen. (A, 616)

Durch die reiche Lebenserfahrung besteht eine Gewissheit, auch mit zukünftigen Belastungen umgehen zu können. Es liegt eine mentale Stärke vor in Form von Optimismus, Zuversicht und Gelassenheit. Leitend ist eine Lebensstrategie, die sich auf die Gegenwart bezieht und damit ist eine Einstellung verbunden, sich auf das zu konzentrieren, was man selbst beeinflussen kann.

Und das ist der Optimist, der ich bin. Eben ich schlafe drüber. Am Morgen wache ich auf, dann sage ich, jetzt geht es wieder los. Und so habe ich das ganze Leben, bis jetzt gemanaged. Und so bin ich auch gut vorwärts gekommen. Anders geht es nicht, finde ich. (G, 544)

Nein, belasten nicht mehr in dem Sinn. Weil man natürlich im Lauf vom eigenen Alter her natürlich und auch aus der Erfahrung heraus gelernt hat, irgendwann einmal etwas wegzustellen oder wegzusetzen, das im Moment sicher als Belastung auf einem zukäme. (D, 798)

Meine Devise ist, intensiv in der Gegenwart zu leben. Was vergangen ist, das kann ich nicht mehr ändern. Klar denke ich auch ab und zu an die Vergangenheit, das ist logisch. Das machen alle Leute. Aber ich lasse mich nicht erdrücken von ihr, von der Vergangenheit, weil ich nichts ändern kann. Die Gegenwart habe ich in der Hand. (B, 1036)

Ich möchte vielleicht noch ein Bisschen dieses und jenes machen. Aber im Moment baue ich eigentlich meinen ganzen Rhythmus so auf, dass eigentlich jeder Tag etwas Gutes ist. (E, 165)

Es besteht ein hohes Streben nach Werteschaffung im Sinne von Transparenz, Vertrauenswürdigkeit und Ehrlichkeit. Für das eigene Handeln wird Verantwortung übernommen. Die Werte von Dienstleistungen werden transparent gemacht, indem auch die Grenzen des Machbaren aufgezeigt werden. Vertrauenswürdig ist, was offen gelegt und konkret fassbar ist sowie der Wahrheit entspricht. Es besteht eine hohe Kundenorientierung. Der Kunde und die Kundin werden dort abgeholt, wo sie stehen und es wird in anschaulicher und vertrauenswürdiger Weise auf sie eingegangen.

Die haben ein Tool rausgefunden und ein Vorgehen, ein pädagogisches Vorgehen, wie man Kreativität systematisch machen kann. Also wie man mit einem Kunden zusammen oder mit einem Team zusammen etwas entwickeln kann, so dass es Hand und Fuss erhält. Das ist für uns neu oder als Designer. (E, 812)



Indem ich sie nicht anlüge. Und ihnen ganz einfach sage, was ich kann und was ich nicht kann. Und was von mir aus gesehen möglich ist und was nicht möglich ist. Einfach offen reden, das ist alles. Es braucht nicht mehr. (A, 278)

Aber der grösste Teil von diesen älteren Gewerblern, die können doch keine Bilanz lesen. Und was nützt das, wenn ich nachher so einem eine Bilanz erklären gehe? Und ich merke, der sagt wohl ja, ja, so aber eh. Dann muss ich ihm doch sein Geschäft erklären können, dass er draus kommt, dass ich ihm auch sagen kann, da musst du schauen, da haben wir ein Problem oder da kriegst du ein Problem. Da ist das Warenlager zu hoch. Oder da müssen wir schauen, wie können wir das machen, oder. Das bringt dem Kunden viel mehr. (D, 266)

Eine hohe Selbstständigkeit der Mitarbeitenden und der nachfolgenden Person wird geschätzt. Mit selbstständigen, erfahrenen und kompetenten Mitarbeitenden entsteht langjähriges Zusammenarbeiten. An eine potenzielle Nachfolge werden dieselben Erwartungen gerichtet. Eine Person muss fachlich kompetent und erfahren sein, sei dies in der Kundenberatung oder grundsätzlich im Tagesgeschäft.

Und seit dort ist er bei mir und er denkt dann natürlich selbstständig und das ist natürlich schön. Und bei ihm gibt es nicht einfach Feierabend und wenn ein Lastwagen vor der Tür steht, geht er. Und da bin ich natürlich verwöhnt mit ihm. Und jetzt habe ich mit ihm einen, der schon über zehn Jahre bei mir ist. (C, 81)

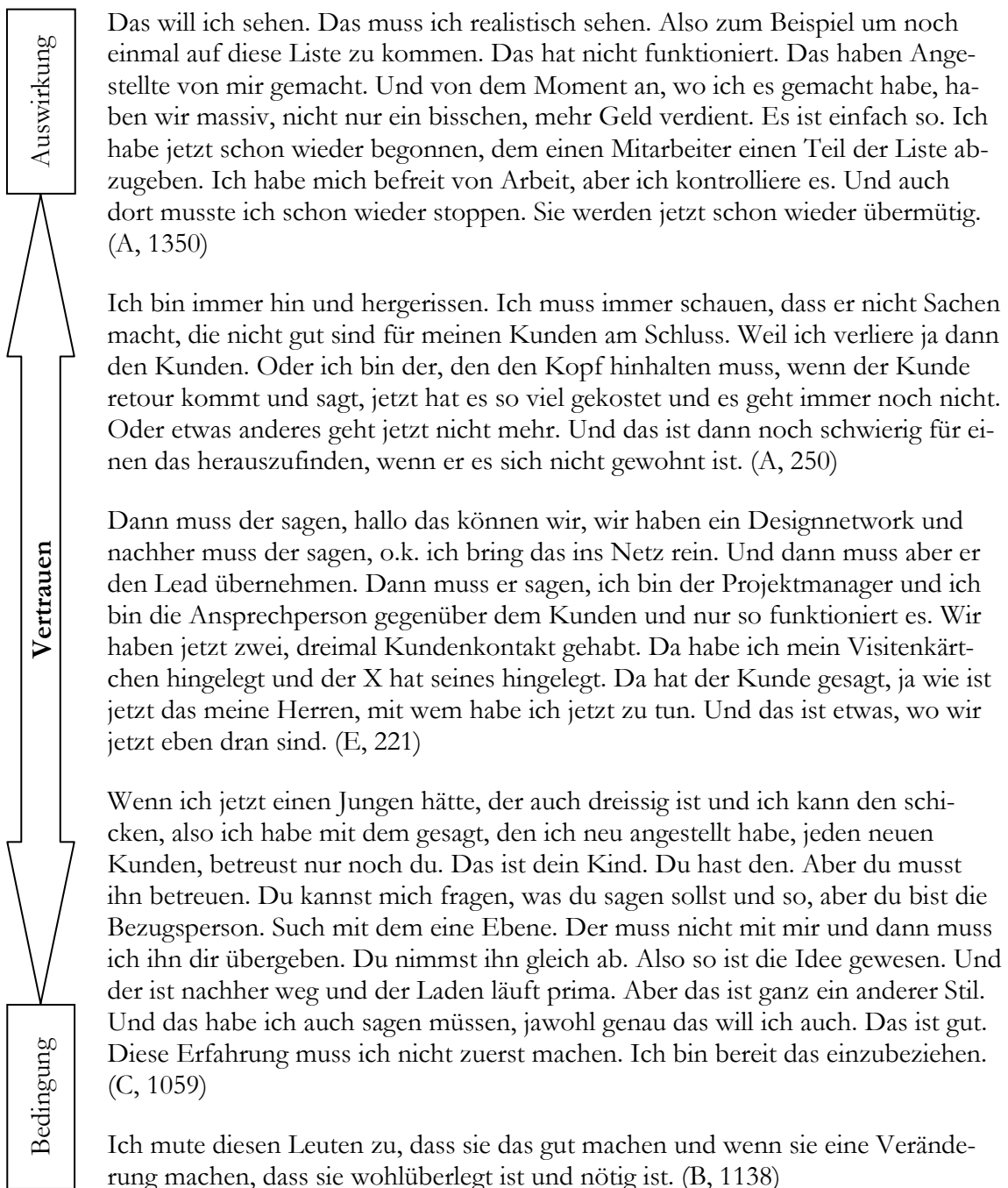
Aber das Tagesgeschäft sagen wir mal, eine Kundenbetreuung von A bis Z bis Abschlussgespräch, das muss selber kommen. Das muss selber kommen. Und der Kunde muss spüren, der, der mir vis-à-vis sitzt, der kommt draus. Der gibt mir auch keinen Seich an, der weiss es. Der kann das. Und es ist das oder. Und da muss einer einfach nicht mehr fragen müssen. Wissen Sie in einem Grossbetrieb ist es vielleicht schon ein bisschen anders. Dort sind Teams und wir sind Einzelkämpfer. Und von einem Einzelkämpfer erwarten wir einfach, dass er eben auch kämpft. Das sind so die Hauptgründe, wieso. Oder weil wissen Sie in Sachen Buchführung, da bin ich bestens ausgerüstet. Meine Frauen das sind Topbuchhalterinnen. Die kommen draus. Die haben auch Freude an Zahlen. Die arbeiten voll selbstständig. Wenn ich einen Abschluss von denen auf den Tisch kriege, dann habe ich den in fünf Minuten angeschaut. Ich bin überzeugt, ich weiss, der stimmt. (D, 594)

Man ist gerne bereit, Kompetenzen zu übergeben, wenn diesbezüglich voll und ganz vertraut werden kann.

Schwierig wird es, wenn sich die ungenügende Kompetenz negativ auf den Service der Dienstleistungen auswirkt. Dann besteht ein Verantwortungsgefühl, zum Wohl des Geschäfts selbst einzugreifen. Spürbar wird eine Art Gratwanderung. Einerseits besteht eine hohe Motivation zu vertrauen, andererseits fällt dies nicht immer leicht. Es wird realisiert, dass eine Zwischenform gefunden werden muss. Einerseits ist ein Stück weit Kontrolle nötig, andererseits muss Kontrolle abgegeben werden, damit die andere Person selbstständi-

ger werden kann.

In den Ergebnissen wird eine Dimensionalität nach Schatzman (1991; zit. nach Strübing, 2008) erkannt wie sie im Kap. 5.3 der vorliegenden Studie erläutert wird. Der unten aufgeführte Pfeil verdeutlicht ein Kontinuum der *Werteorientierung Vertrauen*. In den beiden Extrempolen liegt Vertrauen als „Auswirkung“ und als „Bedingung“ vor. Liegt Vertrauen als Auswirkung vor, wird es nicht vorausgesetzt und kann erst über ein „sichtbares“ Resultat geschenkt werden. Liegt Vertrauen als Bedingung vor, wird es unabhängig vom erzielten Resultat vorausgesetzt. Dazwischen wird die beschriebene Gratwanderung spürbar.



## 10.4 Werte der Identifikation

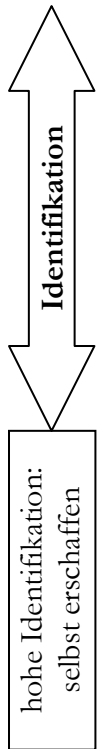
Es besteht ein Streben nach Identifikation in zweierlei Hinsicht. Einerseits wird eine eher traditionelle Art wahrgenommen und man weiss, was einen innerhalb seiner Branche kennzeichnet und verbindet.

Wenn ein Designer ein Jogurtbecherli aufmacht, dann kann er zwar das Jogurt geniessen und es schmecken oder, aber er muss immer daran denken, wie ist jetzt dieses Löffeli designed. (E, 703)

Andererseits besteht das Streben nach einer ganz individuellen Art der Identifikation abgestimmt auf die jeweilige Branche. Ist noch zu wenig Identifikation erreicht, besteht der Wunsch danach, etwas selbst zu erschaffen und eine Bindung herzustellen. Es muss eine Verbindung gesehen werden, so ist es sinnvoll. Der Verbundenheit mit dem selbst Erschaffenen wird eine grosse Bedeutung zu geschrieben. Die *Werte der Identifikation* nehmen unterschiedliche Ausprägungsgrade im Sinn der Dimensionalität nach Schatzman an (1991; zit. nach Strübing, 2008) (siehe Kap. 5.3). Der unten aufgeführte Pfeil verdeutlicht ein Kontinuum der Werteorientierung Identifikation. In den beiden Extrempolen liegt Identifikation als „selbst erschaffen“ und als „nicht-selbst erschaffen“ vor. Die *Werte der Identifikation* sind hoch ausgeprägt, wenn etwas selbst auf die individuelle Art und Weise erschaffen werden konnte. Erst dann ist die Rede vom „eigenen Lebenswerk“. Ist die individuelle Identifikation noch nicht ausreichend gelungen, bestehen ein hoher Drang und ein grosser Wille, die unerfüllten Ziele zu verwirklichen. Damit verbunden ist eine gewisse Befürchtung, sich nicht mehr identifizieren zu können mit dem selbst-Erschaffenen in diesem Leben. Im Weiteren geht es auch darum, als kreiende Person von aussen wahrgenommen zu werden. Demnach bedeutet es viel, sich selbst mit dem was man erschaffen hat zu identifizieren und gleichzeitig auch von aussen damit identifiziert zu werden.

geringe Identifikation:  
nicht selbst erschaffen

Was mich persönlich beschäftigen tut? Dass ich die Ziele, die ich mir gesetzt habe, erreichen kann. Das ist der Grund, warum es eine 5 ist. Ich verwalte etwas, ich mache etwas mit Überzeugung. Eine kleine Unsicherheit, ist es wirklich das, wird es das, was du hast wollen machen. Ich meine es geht auf alles momentan. Aber ist natürlich alles mit viel Spekulation, hat viel Spekulatives drinnen, spekulativ auf andere Kosten, auf eigene Kosten. Ich glaube mein Kapital ist meine Überzeugung. Und die teilen zum guten Glück sehr viele Leute diese Überzeugung. Das macht es ein bisschen komfortabler. Aber ich laufe auch auf Risiko. Aber wenn sich das Risiko bezahlt macht, dann rutsche ich auf eine 8 hinauf. Und wenn es dann da steht, muss ich sagen wow. Schau da ist es. Das hast du geschaffen, das hast du gemacht. (G, 240)



Ich bin kein Autofan. Ich könnte das gleiche machen mit einem anderen Produkt. Ich muss einfach schauen, dass ich mit meiner Ausbildung und mit meinen Fähigkeiten Geld verdiene. Und ich habe noch nichts anderes gefunden als die Autobranche. Wenn ich etwas anderes könnte, würde ich gerne wechseln. (A, 178)

Alles das ich sehe, was ich gemacht habe, das einen Sinn ergibt. Ich habe nicht gerne Sachen, die einfach keinen Sinn ergeben. Ich mache nicht gerne ein Computergame. Das ist für mich das Letzte, das es gibt. Es muss einfach einen Sinn machen. Ich putze gerne Fenster zu Hause in der Garage, das macht einen Sinn. Einfach nicht etwas machen, das wertlos ist. Ich möchte es gerne sehen, wie ich es gemacht habe. (A, 354)

Und diesen Betonturm haben wir anlässlich unseres 100-jährigen Jubiläums gemacht. Und dort habe ich mich wahnsinnig hineingekniet. Und das ist ein sensationelles Fest gewesen. Also da spricht noch das ganze Dorf davon. Rundherum spricht man noch von diesem Fest. Und von dort her habe ich die Hürde genommen. Ich habe natürlich ganz lang einen Witwenschutz gehabt. Also das ist ganz klar. Aber das ist für mich schon schön gewesen, aber da habe ich gefunden, das genügt nicht. Ich möchte wirklich, dass sie mich als Mensch sehen und nicht als Witwe von ihrem ehemaligen Chef. Und das ist halt ein Prozess gewesen. Und ich glaub, das habe ich erreicht. (B, 142)

Mit den *Werten der Identifikation* geht eine starke Verbundenheit einher. Diese Verbundenheit ist auf mehreren Ebenen spürbar. Einerseits zeigt sie sich darin, für sein Unternehmen zu leben und sich dafür einzusetzen. Andererseits wird sie an der Vorstellung erkennbar, dass es schmerzen könnte, wenn das Unternehmen nicht überlebt. Man würde sich dafür verantwortlich fühlen. Weiter zeigt sich die Verbundenheit ganz allgemein in der starken Verbindung mit dem Leben und an der Furcht vor einem Ende durch Krankheit oder Tod.

Also jetzt ist es sicher noch im Moment bei Punkt 10. Im Moment ist es schon noch mein Leben, also 100%. Jetzt ist es schon noch das. Eben ich bin heute Morgen früh bis zum Abend in diesem Laden drinnen und das ist mein Leben noch heute. (D, 476)

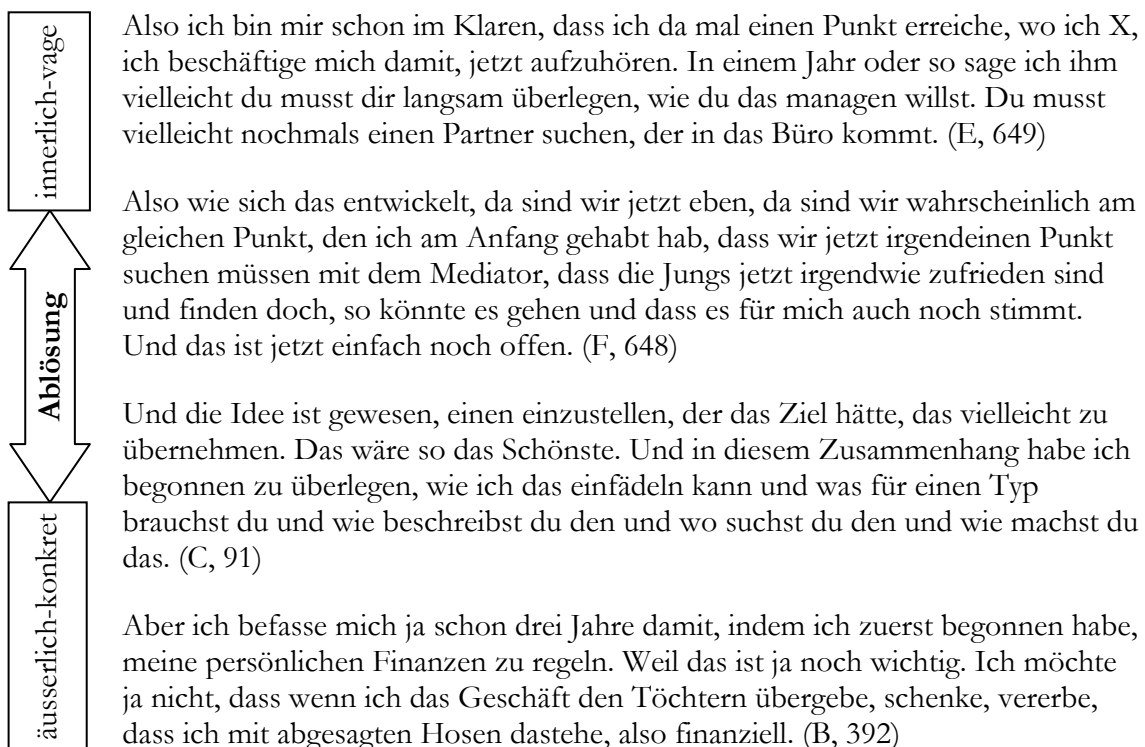
Ja, also ich möchte ja dann auch nicht, dass der Neue in einem halben Jahr Konkurs macht. Also das würde mir im Nachhinein weh tun. Dann hätte ich das Gefühl, ich habe etwas nicht gut gemacht. (A, 537)

Aber es fängt mit dem Morgen an. Aufstehen, ein bisschen chnustele, ein bisschen machen, deine Ruhe haben, deinen Frieden haben. Und sich freuen, was im Lauf des Tages kommt, das ist meine Zukunft und das noch so lang als möglich machen zu können. (G, 556)

Und wenn die Spitzenzeiten vorbei sind und ich nicht akquiriert habe vorzeitig, dann komme ich in ein Loch hinein. Also in ein Loch hineinzufallen ist noch schlimmer. Dann haben sie das Gefühl, jetzt haben sie gar nichts mehr zu tun, was mache ich dann mit all meinen Verpflichtungen. (E, 364)

Als ich eine Lungengeschichte gehabt hab, da hab ich Angst gehabt. Dort hatte ich wirklich zum ersten Mal Angst gehabt zu sterben. Habe ich gedacht, ich muss noch so viel machen. Und ich habe noch nichts erreicht. (G, 567)

Alle befassen sich in irgendeiner Form mit der Ablösung von ihrem Unternehmen. Dabei finden sich vagere bis konkretere Ablösungsformen, erneut entlang eines Kontinuums. Eine vagere Form ist die Wahrnehmung für das Thema der Ablösung und erste innerlich vorgestellte Handlungsansätze. Man stellt sich vor, was das Thema Ablösung übertragen auf die eigene und auf die nachfolgende Person bedeutet. Man ist bereit, Kompromisse einzugehen und die Vorstellungen anderer einzubeziehen. In einer konkreteren Weise sind erste Ablösungsmassnahmen eingeleitet.



Denkbar ist auch eine weitere Bindung zum Unternehmen in einer neuen Form.

Und es bietet einem ja auch noch in dem Sinn und mit dieser Lösung jetzt, wo wir anstreben von der Nachfolgeregelung natürlich auch, dass man doch noch gewisse Tätigkeiten oder eben auch gewisse Mandate, die man in dem Sinn auch noch weiterhin betreuen kann oder auch VR-Mandate oder so, die man auch noch unbedingt drinnen haben kann. (D, 444)

Ja und jetzt wird es halt mit den Söhnen gehen, aber letztlich faktisch ist es natürlich das Gleiche. Durch das, dass ich auch nach einem Jahr noch da bin, dass ich ja dann immer noch mit beeinflussen oder dass ich mitverantwortlich sein kann oder. Anders als wenn jetzt ein Fremder, ein Pächter da wär. Wenn jetzt der Sohn da ist, meinte ich, kann man das auch noch ein bisschen anders lösen. (F, 519)

Es finden innerliche Abgrenzungsprozesse statt und mögliche negative Konsequenzen

werden vorweggenommen. So könnte die Übergabe nicht gelingen oder nicht im vorgesehenen Sinn stattfinden. Es könnte sein, dass die nachfolgende Person den Betrieb anders weiterführt, andere Prioritäten setzt oder einen ganz neuen Weg einschlägt.

Irgendwie müssen wir uns festlegen, wie es gehen sollte, weil es hat auch noch eine Ebene, nachher muss es auch noch ökonomisch stimmen, betriebswirtschaftlich und das ist die andere Ebene, dass ich mich jetzt halt lösen muss und allenfalls hört es jetzt halt auf in dieser Art, wie hier gebauert wurde. (F, 36)

Nein, ich bleibe ruhig dabei. Weil ich habe dann ja immer noch die Lösung, die mir dann am wenigsten gefällt, dass ich einfach den Mietvertrag kündige, liquidiere, das Garage X Schild herunternehme und gehe. (A, 937)

Eigentlich kann ich auch sagen, egoistisch gesehen, kann es mir eigentlich Wurst sein, ob es diese Firma noch gibt in zehn Jahren oder nicht. Weil es steht nirgends X da oben dran. Es ist eigentlich Wurst, es weiss gar niemand, dass ich da dahinter stehe. Das ist aber auch gut so. Ich kann es dafür gut einem übergeben. Er kann die Firma übernehmen und nicht mich. Es braucht mich nicht. Entweder will er und kann er und es hat mit mir eigentlich gar nichts zu tun. Weder im Namen noch im Züg drin, kann man übergeben. (C, 491)

## 10.5 Werte der Anerkennung

Die Anerkennung durch das Umfeld wird bewusst wahrgenommen und geschätzt. Es wird mit Dankbarkeit und Einsatzfreude darauf reagiert.

Und er hat dazumal, also schon Jahre vorher zu mir gesagt, weisst du, du könntest das Geschäft führen. Und ich habe immer gesagt, hör doch auf, hör doch auf, sicher nicht. Dann hat er gesagt, doch. Und dann musste ich sagen, wenn er mir das zutraut, dann kann ich es wagen. (B, 76)

Gerade auch in der Wirtschaftswoche, kann man nochmals etwas bewegen. So Ende Woche ist manchmal noch erstaunlich, wenn man dann die Auswertungen liest von diesen Schülerinnen und Schülern, wie sie einen doch dann noch taxieren, noch ein wenig da. Und dann stellt es einem auf, das was ab und zu die eine oder andere schreibt, sie hätten in dieser Woche doch noch Einiges an Offenheit erfahren, das sie sonst in der Schule nicht erfahren. Das stellt einen dann wieder auf. (D, 962)

Auch die fehlende Anerkennung durch die Umwelt wird besonders aufmerksam wahrgenommen. Bleibt Anerkennung in Form von Wertschätzung aus, wächst der Wunsch danach umso stärker. Schwierig ist es, wenn ein hoher Effort geleistet und dieser nicht anerkannt wird. Fehlende Anerkennung kann zu einem besonders hohen Leistungseinsatz führen.

Und vor allem auch, weil er keinen Fehler gesehen hat. Er hat das Gefühl gehabt, er mache das gut. Und wenn ich etwas gefragt habe, wobei ich nicht sicher war, dann sagte er, das willst du gar nicht wissen. Und das ist für mich nicht funktioniert. Er hatte so ein Reich im Reich drinnen. Und das wollte ich nicht. (B, 111)

Es hat sechsstellige Auswirkungen. Also das ist ab 100000 Dollar oder Franken im Jahr Differenz. Das ist das Minimum, wo du Ende Jahr eine Differenz in der Kasse hast, weil irgendeiner sagt, es spielt keine Rolle. Aber es ist nicht ihr Geld. Wenn sie die Bestellungen machen müssten, mit ihrem Pensionskassengeld, dann wären sie anders, dann hätten sie plötzlich Interesse. (A, 1373)

Darum erstaunt es mich manchmal im Kreis von unserem Chor mit Männern, die Studenten gewesen sind, dass keiner, es hat noch nie einer gesagt, ich komme deinen Betrieb anschauen. Denk ich manchmal, das sind alles Leute, die einmal selbstständig sein wollen, erzählen sie. Denke ich, ist spannend, dass ich das nicht durchbringe, dass einmal einer ein gewisses Restinteresse hat. Ich meine theoretisch kann einer morgen da hinein sitzen, kann arbeiten, er muss nichts erfinden, kann übernehmen, kann von mir alles profitieren. Ich will es ihm ja weitergeben und kann eigentlich ein schönes, rechtes Einkommen verdienen vom ersten Tag an. Er muss nicht wie ich vor zehn Jahren bei unter null anfangen und nie wissen, ob es gehe. Ich kann ihm zeigen, es ist 25 Jahre gegangen. Also wenn du nicht alles falsch machst, geht es auch noch ein wenig weiter und die ersten drei Jahre bin ich sicher noch da und kann dir zeigen, wie es weitergeht. Und ich finde das noch schwierig. (C, 926)

Und die haben nie akzeptiert, dass ich Hotelier bin. Also ich bin dann 93 heimgekommen und es für meine Mutter verwalten gekommen. Das heisst, der Laden hat mir gehört. Sie haben sich immer stark gewehrt. Also bin ich mehr der Familienverwalter, der Finanzverwalter, Restaurateur, Hotelier, multikulti ein bisschen alles. Es gibt nicht viel, das ich nicht mache. Jetzt bin ich Nachtclubmanager, Parkwächter. Was bin ich alles nicht?. (G, 8)

## 10.6 Werte der Arbeit-Leistung-Qualität

Die reine Tätigkeit erfüllt. Das Tun und die damit verbundene Bewegung macht Freude und wirkt motivierend. Tätigkeit will ausgekostet werden und ist nicht nur dazu da, um sie zu erledigen.

Wir sind immer in Bewegung. Wir sind immer kreativ. Ich kann irgendwo durchgehen, dann beginnt es da oben zu hirnieren und zu schalten. Also dieser Zustand vom ständig in Bewegung bleiben, das ist das Eigentliche, das ist auch das Schöne dran. (E, 757)

Und eben vor allem durch das, dass ich immer etwas zu tun habe. Wenn ich ein Motorboot hätte, würde ich Schub geben und dann bist du in zehn Minuten von A nach B. Und dann gehst du in die nächste Beiz. Und dann studierst du, was du dort essen könntest und was du noch kaufen könntest im Laden. Und dann rast du wieder ans nächste Ort hin. Darum befriedigt mich das nicht. Ich könnte mir das nicht vorstellen. (C, 1183)

Man fühlt sich leistungsfähig, voller Energie und Tatendrang. Aktivität wird auch als Erholung erlebt. Im Vergleich zu anderen hat man den Eindruck, jünger zu sein und leistungsfähiger. Man ist sich gewohnt, einen vollen Einsatz zu leisten und vielfältige Tätigkeiten zu übernehmen. Man ist sich zu nichts zu schade.

Meine Frau ist nach dem Schule geben auch müde, viel müder als früher. Und man muss dann ein wenig aufeinander Rücksicht nehmen. Und ich bin der Powertyp. Meine Frau sagt, Herr Gott musst du am Sonntag noch was planen. Sage ich, ich gehe einfach irgendwohin am Sonntag. Und sie sagt, bleibe doch mal ruhig. Mach doch einfach nichts. Ja nichts machen finde ich schon auch schön, aber für mich ist eben das Aktivsein auch Erholung (E, 1081).

Aber ich gebe mir keine 60. Also 58, 59 fühle ich mich noch gar nicht. Wenn ich so andere Leute sehe, die mein Alter haben. Dann sehe ich sie manchmal schlendernd herumlaufen. Also ich habe auch Mühe mit Laufen ab und zu. Ich fühle mich als Mensch viel dynamischer. (G, 507)

Meistens stehe ich um halb sechs auf. Ab und zu habe ich am Abend Sitzungen und dann kann ich noch etwas länger. Aber jetzt von den Leuten her, ist in der Regel um halb sechs aufstehen und dann ohne Frühstück eigentlich gerade. Also ich bin mir so gewöhnt, andere müssen noch einen Kaffee haben. Ich halte es aus und gehe gleich an die Arbeit. (F, 122)

Ich bin alles zusammen. Ich bin Parkwächter, habe einen eigenen Parkplatz, wie Sie gesehen haben. Da hätte ich eine Firma engagieren können für 40'000 Franken im Jahr, die mir nichts anderes gemacht hätte. Problem des Rausfahrens, ich kümmere mich gleich um das Problem. Ich kann mit der Kamera aufnehmen und weiss wo das Problem ist. Ich kommuniziere mit Leuten, ich habe fast keinen Verlust nichts. Es läuft oder. (G, 39)

Ja, jede Arbeit. Ich wasche Autos, ich putze den Boden, ich leere den Abfall, ich flicke auch unangenehme Sachen am Auto, die knifflig sind. Das delegiere ich dann nicht, das mache ich selbst. Alles. (A, 325)

Erfolgslebnisse bringen eine hohe Erfüllung. Erfolg bedeutet, eine hohe Qualität zu bieten und sich einen seriösen Namen verschafft zu haben.

Und ich fühle mich eigentlich wirklich an einem Punkt, ich habe natürlich viel gemacht und ich habe sehr viel gearbeitet auch. Aber ich habe auch einen Status erhalten, der mir jetzt wirklich Freude macht, einfach gutes Zeug zu machen. (E, 124)

Dass dieses Geschäft noch besteht. Dass wir angesehen sind, also schweizweit können Sie fragen kennen Sie X? Und das kennt man von den farbigen X. Also wir sind schweizweit bekannt als seriöse Firma, als gesunde Familien ohne jegliche fremde Unterstützung, also klar von der Bank natürlich, wir sind selbstständig. Es ist keine Zementindustrie, die dann noch drinnen ist, nur wir. Und dass wir das über die Runde bringen konnten, auf das bin ich schon stolz. (B, 908)

Alle streben danach, höchste Qualitätsstandards zu erreichen und zu erfüllen. Dies bedeu-



tet immer in irgendeiner Form einen „Mehrwert“ zu schaffen, sei es fachliche Qualität oder eine kundenorientierte Dienstleistung. Man hebt sich von anderen ab. Der Fokus liegt auf den Schwachstellen im System und den entsprechenden Optimierungsmöglichkeiten.

Aber das Ziel ist schon Topqualität. Wirklich. Habe eine ganz hohe Anforderung an mich selbst und an meine Mitarbeiter im Netzwerk drinnen. Wir wollen eine ganz gute Qualität bringen. Und zwar nicht nur im Bereich von unserer Dienstleistung. Sondern auch in Bezug auf das Menschliche, auf die Kommunikation, wie wir mit den Leuten umgehen, wie wir mit den Lieferanten umgehen, wo wir einen Auftrag absagen müssen, weil es ein anderer erhält. Alle die Sachen, das ist für mich ganz wichtig. Und das lebe ich auch. Das lebe ich auch. (E, 457)

Aber ich habe ja sogar vor, das ist jetzt eine Vision, in X noch einmal eine Garage aufzutun. Weil ich Möglichkeiten sehe, die man hat, wie man eine Garage betreibt, aber nicht so, wie die meisten Garagen betrieben werden. Ich mache es ja auch nicht so. Meine Garage funktioniert ja nicht so wie die meisten Garagen. Und ich habe einen schönen Erfolg. (A, 544)

Und dann hatte ich undichte Teile in der Wasserarmatur. Du musst dir vorstellen, wir haben Wasserhähnen gemacht, da hinten solche Ausläufe, wo Wasser durchläuft und wenn der fix fertig, messinggeschliffen, poliert, verchromt, montiert gewesen ist, hat man gemerkt, dass irgendwo Wasser durchrinnt. Dann konntest du den Hahnen wieder auseinandernehmen und konntest ihn fortwerfen und da sind vierzig Franken gewesen, futsch. Und so kam ich auf die Imprägniererei. Und gesagt, das wäre doch eine Lösung. Habe da in Amerika und Deutschland Lösungsansätze gefunden und habe dann Versuche gefahren und gedacht, das wäre die Lösung oder. (C, 253)

Es bestehen höchste Ansprüche an sich selbst und an die Umwelt. Die Ansprüche sind mit zunehmendem Alter gewachsen. Es wird grundsätzlich eine eher fehlende Leistungsbereitschaft bei der direkten Nachfolgeneration wahrgenommen. Ihre Einsatzbereitschaft ist oft nur durchschnittlich oder ungenügend. Dies führt dazu, dass man aus Qualitätsgründen gezwungen ist, kontrollierend einzugreifen oder den fehlenden Einsatz selbst wettzumachen.

Und ich habe mich schon interessiert an der Uni für Seniorenuniversitäten, habe dort das Programm erhalten, aber es ist mir, ich brauche da so ein Wort, es ist vielleicht ein bisschen überheblich, aber es ist mir ein bisschen geistig gesündigt. So Themen drin, wo ich sagen muss, für das muss ich nicht an die Uni. Das ist dann spezifisch auf die Alten, Pensionierten ausgerichtet. Ich möchte Nahrung. (B, 1107)

Und darum der eine, eben der, wo wir uns dann getrennt haben, habe ich sagen müssen, er ist einfach, er ist zufrieden gewesen, er hat das Zeug gut gemacht alles. Aber ich habe sagen müssen, weisst du, du musst reissen du musst in die Dinge hineingehen. Ich meine, es genügt nicht, wenn sie dir vom Treuhandverein vorgeschrieben vier Tage Weiterbildung machen, Weiterbildung geht einfach weiter. (D, 577)

Dann sagt sie ja nein du kannst doch nicht so sein, ist doch ein guter Mitarbeiter gewesen. Das hat schon qualifiziert. Das ist schon ganz klar qualifiziert. Sie ist nicht qualifiziert, um eine führende Kraft zu sein. Weil sie nicht Entscheidungen durchziehen kann. Es ist immer mit Kompromiss verbunden. Ich bin auch kompromissbereit. Nur musst du wissen, auf welchem Niveau das du Kompromisse machst. Verstehen Sie, was ich meine. Und wenn sie der Sozialbutterfly sein will. (G, 303)

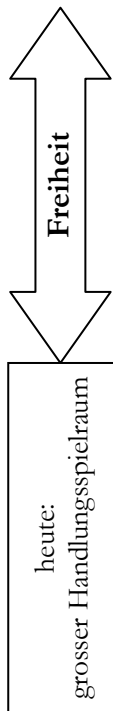
## 10.7 Werte der Freiheit

Eine Wahrnehmung für den persönlichen Handlungsspielraum ist spürbar und ein Bedürfnis nach Freiheit. In Bezug auf die *Werte der Freiheit* wird ein zeitliches Kontinuum erkannt im Sinn der Dimensionalität nach Schatzman (1991; zit. nach Strübing, 2008) (siehe Kap. 5.3). In den beiden Extrempolen liegen die *Werte der Freiheit* als „wenig Handlungsspielraum“ und als „grosser Handlungsspielraum“ vor. Wenig Handlungsspielraum wird insbesondere in den früheren Zeiten erkannt. Heute bestehen Zwischenformen, die eine Art Probehandeln verdeutlichen und Endformen, die ein hohes Mass an selbst erschaffener Freiheit (=grosser Handlungsspielraum) abbilden. Der Wunsch nach höheren *Werten der Freiheit* wächst und wird stärker gelebt als früher. Man lässt sich heute nicht mehr einschränken und verwirklicht seine persönliche Lebenshaltung und -gestaltung. Üben äussere Einschränkungen einen zu starken Einfluss aus, setzt man sich aktiv für seinen persönlichen Handlungsspielraum ein. Lieber lässt man sich Wege und Möglichkeiten offen, als sich in irgendeiner Weise festzulegen. Zugesprochener persönlicher Freiraum wirkt erfüllend und wird auf selbstverwirklichende Art und Weise genutzt.

früher:  
wenig Handlungsspielraum

Habe dazumal noch ziemlich Militär gemacht. Da bin ich eigentlich noch so ein bisschen in der alten Tradition. Ja das ist natürlich auch noch kalter Krieg gewesen. Ist klar, ist auch noch anders gewesen als jetzt oder. In der Familie wird verlangt, da musst du natürlich schon noch ein bisschen Militär machen und ein wenig etwas leisten. Das hat man dann schon noch ein bisschen für die ältere Generation gemacht, bis man dann in den 70ern gesagt hat, so jetzt nein, werden wir eher systemkritisch und so, wo man vorher schon noch ein wenig Militär gemacht hat. (F, 447)

Und alles Neue, das ich gebracht habe, hatte ich eine Wand vor mir, die ich zuerst umstossen musste, alles. Das hat soweit geführt, bis er Mitte 05, den Schreibtisch räumen musste. Bin neben dran gestanden und habe gesagt, jetzt ist fertig, raus. (A, 96)



Also ich bin jetzt gerade an der Altersvorsorgeplanung mit den Banken oder. Dann sagen die, aber sie Herr X, wenn ich da ihre Zahlen ansehe und alles, wie wollen sie denn das machen mit der Pension? Wann wollen sie sich denn pensionieren lassen? Dann sage ich, ich weiss es nicht. Also sicher nicht. Ich kann nichts sagen. Ja aber ihr müsst doch etwas rechnen. Dann habe ich gesagt, ja rechnen sie mit 65. Aber mit 65 werd ich mich noch nicht, ich arbeite so lange wie ich Freude habe. (E, 117)

Keinen Fernseher, braucht es nicht. Keinen Fernseher, nichts, braucht es nicht. Finde das noch spannend, uh spannend. Und von dem her kommt natürlich dann das Gefühl von dieser ganzen Geschichte, das dir einfach eine andere Art gibt. Es ist nicht im Verkehr oder in einem Laden oder in einem Restaurant. Du bist einfach einmal für dich alleine verantwortlich. Und die gewisse Freiheit. Also das tönt ein bisschen abgeschminkt. Aber eine gewisse Freiheit zu entscheiden, will ich jetzt da oder da durch. Und keiner bestimmt mich eigentlich fremd. (C, 1175)

Also ich habe eigentlich schon immer Verschiedenes gemacht, gelte als Pionier und so, der Sachen andenkt und anreisst und der sich vielleicht weniger abschrecken lässt durch irgendwie buchhalterische Zahlen, vor welchen du dann noch Angst bekommst. (F, 408)

Es besteht eine Angst vor nicht-beeinflussbaren Einflussfaktoren, die den persönlichen Gedanken- und Handlungsspielraum einschränken könnten. Damit verbunden ist die Befürchtung, nicht mehr selbst steuern zu können und die Kontrolle zu verlieren.

Aber ich muss doch die Kontrolle haben, über was ich einnehme, wie ich es ausbe und wie es fliessen tut. Ich will niemanden haben, der mir sagen tut oder mir einfach an die Kasse geht und etwas machen geht mit dem. Und das ist nicht, weil ich der totale Kontrollfreak bin. Man sagt mir viel, ich sei ein Kontrollfreak, bin ich aber nicht. (G, 292)

Ich möchte nicht, das wünschte ich mir eigentlich auch. Ich sage meinen Töchtern immer. Wenn ich jetzt einmal krank werden würde oder pflegebedürftig, ich würde mich z.B. nie in ein Altersheim verpflanzen lassen, nie. Das ist mein Horror. (E, 1027)

Was meine Hauptangst ist, dass wir einfach isoliert werden. Dass wir isoliert sind. Als Schweizer in dem Sinn. Wenn ich eine politische Diskussion heute mitverfolge, anschau wie die Pole extrem geworden sind und auf eine Zuspitzung hinführen. Auf dieser Seite habe ich ein bisschen Angst für die Jungen in der Schweiz heute. Oder dass sie irgendwann unter die Räder kommen. Wir sind jetzt halt in Gottes Namen klein und wir müssen uns Gottpferdeckel wir müssen uns öffnen. Wir können uns nicht mehr einfach immer isolieren und in unserem Hägli drinnen sein. (D, 914)

## 10.8 Ideell-sinnstiftende Werte

Die sieben Persönlichkeiten verfügen über gewachsene und eigenständige Lebenshaltungen, für die sie leben und eintreten. Es geht ihnen darum, in Form von ideellen Werten

etwas Sinnvolles zu schaffen. Sinn wird durch Ideenreichtum, Visionen, Bildung und soziales Engagement gestiftet.

Dann habe ich ihnen das mitgenommen und gesagt, schauen sie, 200 Gramm Pillchen für Balance, 200 Gramm Pillchen Stresskillers und 200 Gramm Consume Moderators, also was heisst Consume Moderators, das heisst ankurbeln der Wirtschaft oder des Konsums. Oder ein guter Energiedrink, 200 Gramm und dann steht bei diesen Dingen, steht da hinten drauf new possibilities, new challenge und new needs. Da hat es dann nichts drinnen und ich habe mal einem Kunden zur Eröffnung der Juventusschule, sie haben umgebaut, dann habe ich das mitgebracht an diesem Eröffnungsabend und dann habe ich das dem Rektor gegeben, schauen sie das schenke ich ihnen, das ist für ihre Zukunft für diese Schule. Der hat es nicht verstanden. Der hat gemeint, kann man das trinken und da hat es jetzt etwas drinnen? (E, 846)

Und wenn wir jetzt mit der Biogasanlage noch alternativ Strom machen können und Wärme erzeugen, dass es weniger Erdöl braucht, da sind wir sicher auch in einem Trendgebiet wo man sagen kann, das steht eigentlich erst am Anfang von einer Entwicklung. (F, 405)

Ich hatte einige Male Jugendliche, die Probleme haben, die ich hierher nehme zum Arbeiten, bis sie wieder drinnen sind. Das sind alles Jobs, die eigentlich, sage mal, nichts bringen und nur Zeit kosten. Aber das habe ich gern gemacht und ich mache es auch heute noch gern. (C, 51)

Ich gehe zum Beispiel fast täglich mit meiner Frau in den Wald spazieren. Auch wenn es dunkel ist, spielt gar keine Rolle oder wenn es regnet. Ich schreiere gern. Ich habe eine kleine Schreinerei zu Hause. Ich habe jetzt gerade für das Enkel-töchterchen eine Türe gemacht, dass sie nicht die Treppe hinunterfällt. Ich repariere gerne alte Lampen. (A, 341)

## 11 Zusammenhänge und Kontraste

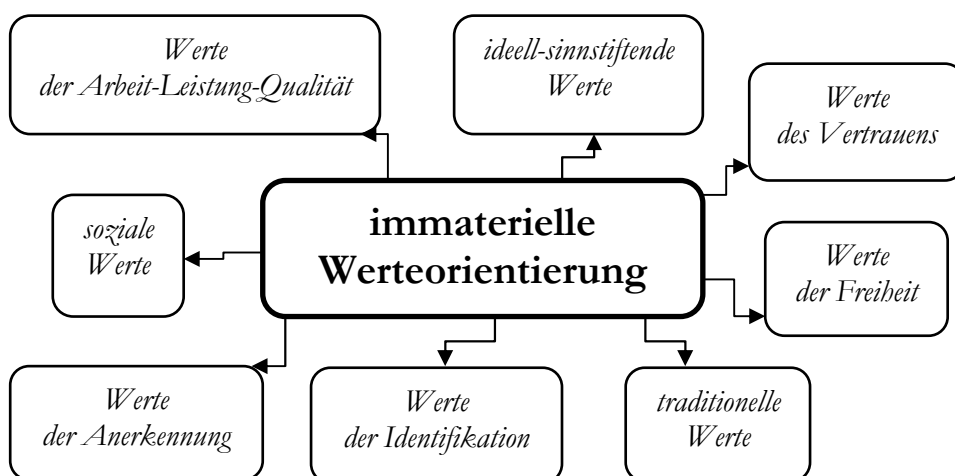


Abb. 3: Kernkategorie der Grounded Theory: Immaterielle Werteorientierung

Vor der Übergabe liegt eine immaterielle Werteorientierung vor mit den oben aufgeführten acht Werte-Subkategorien. Es bilden sich tendenziell **zwei Werteorientierungen** ab:

### 1. Traditionell-kollektive Werteorientierung

### 2. Innovativ-individuelle Werteorientierung

1. Die vier Werte-Bereiche *sozial, traditionell, Vertrauen, Arbeit-Leistung-Qualität* beschreiben ein tendenziell zusammenhängendes Bild. Es scheint sich um eine stärker traditionell-kollektive Werteorientierung zu handeln, die gekennzeichnet ist durch Stabilität, Verantwortungsbewusstsein, Langfristigkeit und Nachhaltigkeit. Damit wird ein Bild aufgezeigt, das sich weniger am Individuum und seinem autonomen Streben orientiert, sondern an den Werten anderer und übernommener Orientierungsmuster:

- Ein starkes Generationenverständnis und das Streben, die Werte der älteren Generation zu erhalten und zu würdigen. Weitergabe von Lebensweisheiten. Identifikation mit traditionellen Werten. Vertrauen und Sicherheit bieten im Wohle der Familie und des Unternehmens. Langfristige und tragfähige Bindungen mit Familie, Kundschaft und Mitarbeitenden. Soziale Verantwortlichkeit und Engagement. Tendenzuell eher materialistische Arbeitstugenden (siehe Kap. 8.3) der Kriegsgeneration (=Generation vor 1945) wie physische Sicherheit oder Selbstbeherrschung.

2. Im Gegensatz dazu zeigen die drei Werte-Bereiche *Identifikation, Freiheit, ideell-sinnstiftend* eine stärker innovativ-individuelle Werteorientierung auf. Der Wunsch ist da, eigenständig und als Person mit ihren eigenen Zielen und Vorstellungen wahrgenommen zu werden. Es geht darum, etwas selbst zu gestalten und zu erreichen. Dies erzeugt Bedeutung. Das, was gemacht wird, muss Sinn stiften. Es geht nicht primär darum, etwas aus der Vergangenheit zu erhalten, sondern auch Neues zu schaffen:

- Streben, etwas Individuelles zu erschaffen und sich damit zu identifizieren. Persönliche Lebenshaltungen entwickeln und weitergeben. Eine hohe Verbundenheit damit. Eine Befürchtung, davon loszulassen. Der Wunsch nach mehr Handlungsspielraum und sich aktiv dafür einsetzen. Mehr Möglichkeiten und Varianten der Lebensgestaltung haben. Sinnstiftung durch Bildung, durch persönlicher Ideenreichtum und Visionen und durch soziales Engagement. Tendenzuell eher postmaterialistische Arbeitstugenden (siehe Kap. 8.3) der Nachkriegsgenerationen (=Generation nach 1945) wie Selbstverwirklichung oder Hedonismus.

Mit den zwei genannten Werteorientierungen sind folgende **drei Hypothesen** verbunden:

- Die zwei Werteorientierungen sind Ausdruck eines inneren Spannungszustandes.
- Die zwei Werteorientierungen beschreiben eine vertraute Dynamik.

- Die zwei Werteorientierungen bilden den Moment einer Werteverstärkung ab, wahrscheinlich von einer traditionell-kollektiven zu einer innovativ-individuellen Werteorientierung.

Alle drei Hypothesen können zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht beantwortet werden und werden im Hauptkapitel V mit der bestehenden Theorie zum Thema Geschäftsübergabe neu diskutiert. In Zusammenhang mit der dritten Hypothese könnte die beobachtete Werteverstärkung nach Häcker und Stapf von Bedeutung sein (siehe Kap. 8.3). Die Autoren beschreiben eine Werteverstärkung von materialistischen zu postmaterialistischen Arbeitstugenden in der westlichen Industriegesellschaft. Materialistische Arbeitstugenden (z.B. physische und ökonomische Sicherheit, Selbstbeherrschung) werden durch postmaterialistische Tugenden abgelöst (z.B. Partizipationsbedürfnis, Solidarität, Selbstverwirklichung, Hedonismus) (2009). Die vorliegende Studie bildet gewisse materialistische und postmaterialistische Arbeitstugenden, wie physische Sicherheit und Selbstbeherrschung (siehe Kap. 10.6, *Werte der Arbeit-Leistung-Qualität*), ab. Andere Tugenden hingegen, wie ökonomische Sicherheit oder Partizipationsbedürfnis, treten weniger auf. Einzelne Studienergebnisse weisen auf stärker materialistische Arbeitstugenden hin (z.B. Selbstbeherrschung), andere auf stärker postmaterialistische Arbeitstugenden (z.B. Selbstverwirklichung):

1975 kam ich aus der RS raus im Frühling und dann habe ich keine Arbeit gefunden, da war Rezession, Beizinkrise, 74/75. Da hat man sowieso gemeint man müsse alles verschrotten. Da träumte man schon und hat Illusionen gehabt von den Elektroautos, die es heute noch nicht gibt. (C, 120)

Und wir verkaufen jetzt Rohmilch und schreiben auf die Etikette, man müsse es auf 70 Grad erhitzen. Und sagen allen, macht das aber nicht. Haltet euch da quasi nicht an die Regeln. Weil es so ein gesundes Produkt ist die Rohmilch und eben noch nicht homogenisiert. (F)

Also muss nicht Geld verdienen. Ich kann schon das machen, was mir Spass macht. Ja irgendwo hat man ja eine gewisse soziale Verantwortung. Ich könnte es mir sehr wohl vorstellen, dass ich dort drinnen gewisse Sachen wahrnehme. (St, 468)

Da die Ergebnisse der vorliegenden Studie eine stärker immaterielle Werteorientierung vor der Geschäftsübergabe aufzeigen, wird in Bezug auf die genannten Arbeitstugenden eine Werteverstärkung in Richtung Postmaterialismus vermutet. In diesem Zusammenhang wird eine stärkere innovativ-individuelle Werteorientierung erwartet.

Des Weiteren tritt der Aspekt des „sozialen Engagements“ sowohl in der traditionell-kollektiven als auch in der innovativ-individuellen Werteorientierung auf. Mit anderen Wor-

ten findet sich soziales Engagement einerseits bei den *sozialen Werten* und andererseits bei den *ideell-sinnstiftenden Werten*, womit diesem Aspekt ein besonders hoher Stellenwert zuzukommen scheint.

Die drei Werte-Bereiche *Identifikation*, *Vertrauen*, *Freiheit* weisen gemäss Schatzman eine **Dimensionalität** auf (1991; zit. nach Strübing, 2008). Damit beschreiben sie entlang eines Kontinuums drei unterschiedliche Ausprägungsformen und –grade:

- *Werte des Vertrauens*: Kontinuum zwischen Auswirkung und Bedingung (siehe Kap. 10.3)
- *Werte der Identifikation*: Kontinuum zwischen geringer Identifikation (=nicht selbst erschaffen) und hoher Identifikation (=selbst erschaffen). Kontinuum zwischen innerlich-vager und äusserlich-konkreter Ablösung (siehe Kap. 10.4).
- *Werte der Freiheit*: Zeitliches Kontinuum zwischen wenig Handlungsspielraum (=frühere Zeit), Zwischenform des Probehandelns (=aktuell) und grossem Handlungsspielraum (= heute und in Zukunft) (siehe Kap. 10.7).

Mit dieser Forschungserkenntnis sind verschiedene Hypothesen verbunden. Isoliert betrachtet scheinen die unterschiedlichen Ausprägungsformen und -grade individuelle Momentaufnahmen personenbezogener Entwicklungsphasen abzubilden. Zusammenhängend verstanden könnte es sich über die einzelnen Fälle betrachtet jedoch um Veränderungsprozesse handeln, die im Kontext von Geschäftsübergaben charakteristisch sind. Die *Werte der Freiheit* verdeutlichen die Extrempole „wenig und grosser Handlungsspielraum“. Ein grosser Handlungsspielraum wird als besonders erfüllend erlebt. Dieses Ergebnis scheint die oben vermutete Werteverchiebung in Richtung Postmaterialismus zu bestätigen.

## 12 Datenvalidierung

Die Ergebnisse der vorliegenden Masterarbeit werden durch alle sieben Geschäftsinhabenden bestätigt. Es folgt eine Kurzzusammenfassung der Werte-Bereiche, die besonders häufig kommentiert werden und in das Hauptkapitel V (=Diskussion) dieser Studie einfließen. Die ausführlichen Ergebnisse der Datenvalidierung finden sich im Anhang F dieser Arbeit.

- *Werte des Vertrauens*: Der Nachfolger oder die Nachfolgerin benötigt Vertrauen. Sie müssen spüren, dass sie auch Fehler machen dürfen (A, B, C, D, E, F, G). Vor allem bei fehlender Effizienz wird eingegriffen (A). Sie dürfen es auch anders machen, wenn dies unter der sich verändernden Marktsituation sinnvoll ist (E). Man erlebt selbst, wie die Söhne andere Prioritäten setzen (F). Man findet nicht, dass zu wenig Leistungsbereitschaft da ist, im Gegenteil. Man würde einen fehlenden Einsatz nicht wettmachen wollen (B). Man sollte jemanden auch einmal bewusst ausprobieren lassen (A). Es muss nicht falsch sein, nur weil man aus der Erfahrung denkt, man wisse wie (E).

- *Werte der Identifikation:* Das Streben nach Identifikation wird über den Freizeitbereich kompensiert (A). Eine andere Person hat ihr Streben nach individuellen Zielen noch nicht erreicht, will dies mit den Söhnen gemeinsam angehen (F). Der Ablösungsprozess und die Auseinandersetzung mit dem Älterwerden vollzieht sich über äussere Einflussfaktoren (z.B. Finanzplanung, Eintritt Pension) (E). Bei der Ablösung wird von den Söhnen ein warmer Übergang (= sukzessives Loslösen) einem kalten (= sofortiges Loslösen) vorgezogen (F).
- *Werte der Arbeit-Leistung-Qualität:* Es wird auf die Nachfolgeneration eingegangen. Auch diese sucht den Wert nach Stabilität. Sie hat es schwerer. Ihr Berufsbild hat sich verändert (D). Auch ihre Werte sind richtig. Sie ist mehr durch nicht-beeinflussbare Faktoren bedroht (z.B. Klimakatastrophe) und weiss nicht, wie sie es anders machen kann (F). Interessant ist zu überlegen, welche Werte die Zukunft fordern wird. Gleichzeitig wird Werten in Zusammenhang mit Globalisierung, Vernetzung, Austauschbarkeit kritisch gegenüber gestanden (E). Man möchte die Werte der Arbeit, die Freude an der reinen Tätigkeit, weitergeben. Man sieht sich in der „Göttifunktion“ für die Nachfolgeneration (C). Eine andere Person sieht die Weiterarbeit von Inhaber und Inhaberinnen wenig nutzenbringend auf dem sich wandelnden Markt. Man muss seinen Wert der Arbeit selbst neu definieren (D).
- *Immaterielle Werte und materieller Wert:* Der immaterielle Unternehmenswert wird bei der Berechnung des reinen Sachwertes von den Banken unterschätzt (C). Inhaber überschätzen immaterielle Unternehmenswerte. Immaterielle Werte sind weniger wert als gedacht, da sie stark personengebunden sind (D).

### 13 Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit befasst sich mit den inneren Bildern von Geschäftsinhabenden vor ihrer Übergabe. Die inneren Bilder verdeutlichen, dass die folgenden acht immateriellen Werte-Subkategorien von Bedeutung sind: *Soziale Werte, traditionelle Werte, Werte des Vertrauens, Werte der Identifikation, Werte der Anerkennung, Werte der Arbeit-Leistung-Qualität, Werte der Freiheit, ideell-sinnstiftende Werte*. Grundsätzlich zeigen sich die zwei zentralen Wertorientierungen traditionell-kollektiv und innovativ-individuell. Es bleibt zum jetzigen Zeitpunkt der vorliegenden Studie offen, ob es sich dabei um einen inneren Spannungszustand oder um eine vertraute Dynamik handelt. Weiter wird eine Werterverschiebung von materialistischen zu postmaterialistischen Arbeitstugenden vermutet und damit eine stärker innovativ-individuelle Wertorientierung. Die vorliegende Studie bildet gewisse materialistische und postmaterialistische Arbeitstugenden ab, wie physische Sicherheit und Selbstbeherrschung (siehe Kap. 10.6, *Werte der Arbeit-Leistung-Qualität*). Andere Tugenden hingegen, wie ökonomische Sicherheit oder Partizipationsbedürfnis, treten weniger auf. Diese erläuterte Werterverschiebung in Bezug auf die genannten Arbeitstugenden wird durch die in dieser Studie vorliegende immaterielle Wertorientierung zusätzlich unterstrichen. Soziale Werte (z.B. soziale Verantwortung) treten sowohl in der traditionell-kollektiven (siehe Kap.



10.1, *soziale Werte*) als auch in der innovativ-individuellen Werteorientierung (siehe Kap. 10.8, *ideell-sinnstiftende Werte*) auf. Die drei Werte-Subkategorien *Identifikation*, *Vertrauen*, *Freiheit* weisen gemäss Schatzman eine Dimensionalität auf (1991; zit. nach Strübing, 2008) (siehe Kap. 5.3). Dabei könnte es sich einerseits um personenbezogene Entwicklungsmomente und andererseits um charakteristische Veränderungsprozesse im Kontext von Geschäftsübergaben handeln. Die Datenvalidierung zeigt eine starke Gewichtung der Werte-Subkategorien *Vertrauen*, *Identifikation* und *Arbeit-Leistung-Qualität* auf. Der Rolle der Nachfolgegeneration wird Priorität eingeräumt. Ferner findet neu eine materielle Auseinandersetzung mit der Einschätzung des Unternehmenswertes statt.

Die genannten Schwerpunkte sind nachfolgend leitend für den Diskussionsteil dieser Masterarbeit.

## V DISKUSSION UND SCHLUSSTEIL

Für diese Masterarbeit ist folgende Fragestellung untersuchungsleitend:

**Welche inneren Bilder haben Geschäftsinhabende von KMU vor der Übergabe?**

Vor der Übergabe liegt eine immaterielle Werteorientierung vor mit den folgenden acht Werte-Subkategorien: *Soziale Werte*, *traditionelle Werte*, *Werte des Vertrauens*, *Werte der Identifikation*, *Werte der Anerkennung*, *Werte der Arbeit-Leistung-Qualität*, *Werte der Freiheit*, *ideell-sinnstiftende Werte*.

Im Folgenden interessiert, welche theoretischen Erkenntnisse der heutige Forschungsstand zum Thema Geschäftsübergabe in Bezug auf die vorliegende Werteorientierung aufweist. Es werden aktuell bestehende Theorien einbezogen und vor dem Hintergrund der Erkenntnisse dieser Studie diskutiert. Dabei wird diskutiert, welche bestehenden Theorien die vorliegende Studie als solche bestätigen, ergänzen oder kontrastieren. **Die Diskussion knüpft an die vier zentralen Schwerpunkte der Studienergebnisse an (siehe Kap. 13):**

- **Zwei Werteorientierungen** (14.1); traditionell-kollektiv und innovativ-individuell
- **Dimensionalität** (14.2); Identifikation, Vertrauen, Freiheit
- **Nachfolgegeneration** (14.3); Datenvalidierung
- **Materielle Wertorientierung** (14.4); Datenvalidierung

## 14 Theoriebildung

In einem grösseren Zusammenhang gesehen scheint die in dieser Masterarbeit aufgezeigte Werteorientierung dem heutigen Zeitgeist zu entsprechen. Nach Hemel herrscht eine gesellschaftliche Orientierungslosigkeit und der Ruf nach Ethik und Werteorientierung wird laut. In Zeiten der fortschreitenden Globalisierung besteht ein verstärkter Wunsch nach Sicherheit und Verteilungsgerechtigkeit. Die grossen Instanzen (z.B. Kirche) sind heute nicht mehr in der Lage, eine gesamtgesellschaftliche Orientierung anzubieten. Zahlreiche Menschen müssen ihren Lebensweg selbst suchen (2008). Damit rückt der Aspekt der Eigenverantwortung ins Zentrum. Stärker denn je sind ein Inhaber und eine Inhaberin selbst gefordert, für sie relevante Werte zu definieren.

### 14.1 Zwei Werteorientierungen

Nach Simon, Wimmer und Groth hängen Familienunternehmen an Traditionen (=Vergangenheitsorientierung) und müssen gleichzeitig in hohem Mass offen sein für Innovationen. Nur so kann es gelingen, traditionelles Überleben zu sichern (2005). In Familienunternehmen werden Entscheidungen schnell und unbürokratisch gefällt. Dadurch erfolgt eine rasche Einstellung auf Veränderungen. Gleichzeitig wird eine hohe Kontinuität geboten für Kunden und Kundinnen sowie Mitarbeitende. Durch eine langfristige Optik steigt die Chance, wichtige Werte und Zielvorstellungen des Unternehmens zu verankern. So entsteht die Möglichkeit, eine tragfähige Unternehmenskultur zu schaffen, die geeignet ist, auch strategische Ziele des Unternehmens nachhaltig zu unterstützen (Braun & Klausser, 2010). Nach Hemel weisen Werte zwar keinen direkt-funktionalen Nutzen auf, eignen sich jedoch für eine perspektivenreiche Betrachtung. Dazu wird die Bedeutung einer Werteklä rung genannt, die meist automatisch in den strategischen Wertedialog überführt. Es stellt sich heraus, welche Werte sich entfalten, welche sich behindern oder nicht benannt wurden. Durch Priorisieren können sekundäre und unverzichtbare Werte definiert werden. Es stellt sich die zentrale Frage, wie zeitgemäss strategische Anforderungen und tradierte Werte verbunden werden können. In einer strategischen Werteklä rung werden die Unternehmensgeschichte und die Unternehmenszukunft in Verbindung gebracht (2008). Die bestehende Theorie der Familienunternehmen bestätigt ein wirksames Zusammenspiel von Tradition und Innovation. Neu kann die Theorie zeigen, dass eine Werteklä rung in einen strategischen Wertedialog in der Verbindung von Unternehmensgeschichte und Unternehmenszukunft überleiten kann. In diesem Sinn scheint das Zusammenspiel der zwei

zentralen Werteorientierungen zur nachhaltigen Überlebenssicherung des Unternehmens beizutragen.

Das Zusammenspiel von Tradition und Innovation wird durch Meyer und Oldenburg als unternehmerische Werteorientierung bezeichnet. Unternehmerische Werteorientierung umfasst weitreichende Bereiche wie Familie, Führung, Unternehmenskultur, ökologische Ressourcen sowie kulturell-soziales Engagement (2008). Durch eine unternehmerische Werteorientierung sind Familienunternehmen auch Vorbilder für die Gesellschaft. Sie tragen massgeblich zur Förderung der Bildung im Allgemeinen und insbesondere zur Nachwuchsförderung von Lehrlingen bei. Ihre weitreichende Bedeutung wird noch zu wenig gesehen, da ihre Kommunikation sowohl in gesellschaftlichen als auch in wirtschaftlichen Kreisen zurückhaltend ist (Braun & Klauser, 2010). Das Zusammenspiel der zwei Werteorientierungen zeigt sich im sozialen Engagement, was auch in den Ergebnissen dieser Studie zum Ausdruck kommt. Neu zeigt die bestehende Theorie auf, dass die soziale Werteorientierung von aussen noch zu wenig wahrgenommen wird.

Nach Hemel haben Werte in Bezug auf ihre Vorbildwirkung auch mit Macht und Einfluss zu tun. Sie sind häufig an die Handlungen der obersten Person in einer Hierarchie gebunden (2008). Damit rückt das Thema Macht ins Zentrum der Betrachtung, das in den Ergebnissen zwar nicht direkt benannt wird, jedoch in einigen Subkategorien eine Rolle zu spielen scheint. Die Inhaber und die Inhaberin setzen sich aktiv für einen grösseren Handlungsspielraum ein oder machen eine ungenügend eingeschätzte Leistungsbereitschaft der nachfolgenden Person durch Kontrolle wett. Mit Blick auf die Überlebenssicherung des Unternehmens könnte dies bedeuten, dass es nötig wird, Lösungen zu entwickeln, welche die inhaber- oder inhaberingebundene Einflussnahme auf die nachfolgende Person und die Unternehmenskultur überträgt.

Breuer erläutert ferner, dass eine Übergabe im traditionellen Sinn auch eine Drucksituation darstellen kann. Dabei spielen die Erwartungshaltungen der früheren Generationen mit. Hin- und hergerissen zwischen Gefühl und Vernunft ist unklar, ob der persönliche oder der traditionelle Lebensweg eingeschlagen werden soll (2008). Mit dem Älterwerden wächst der Wunsch nach persönlicher Erfüllung und die Bedürfnisse liegen stärker im immateriellen Bereich. Für heutige Ältere stellt sich die Sinnfrage im Sinn von Selbstverwirklichung ganz besonders, da ihre tradierten Wertvorstellungen in den letzten Jahren mehr und mehr verschwunden sind (Kessler, 2005). Eine der wichtigsten Formen von Sinnstiftung und Selbstverwirklichung betrifft das soziale Engagement der Inhaber und Inhaberin. Seligman erläutert dazu, dass tätige Menschenfreundlichkeit im Gegensatz zu reinem Vergnügen eine

Belohnung an sich darstellt. Tätige Menschenfreundlichkeit stellt eine Tugend dar und ist gekennzeichnet durch Engagement und Verzicht an Selbstbezogenheit. Sie ist förderlich für eine erfolgreiche Lebensbewältigung (2005). Die bestehende Theorie zeigt neu auf der persönlichen Ebene eine mögliche Spannungssituation zwischen den beiden Werteorientierungen auf. Mit dem Älterwerden zeichnet sich eine tendenzielle Auflösung der genannten Spannungssituation ab. Eine innovativ-individuelle Werteorientierung scheint sich herauszubilden. Vor diesem Hintergrund könnte die Bedeutung von Sinnstiftung noch stärker werden.

## 14.2 Dimensionalität

Nach Stuckert sind Werte allgemein gesagt Entscheidungskriterien. Sie erhalten Bedeutung, wenn Menschen Entscheidungsmöglichkeiten haben und auch anders handeln können (2006). Entscheidungen in Familienunternehmen stellen häufig paradoxe Handlungsaufforderungen dar, da sie Werten gerecht werden müssen, die sich gegenseitig ausschliessen. Beispielsweise ist es eine Herausforderung, gleichzeitig den traditionellen Werten der Familie (z.B. Nähe) und den innovativen Werten des Unternehmens (z.B. Gewinn) gerecht zu werden. Familienunternehmen sehen in der Bewältigung dieser Paradoxie verbindende Lösungsvarianten und finden so einen konstruktiven Umgang (Simon, Wimmer & Groth, 2005). Neu deckt die bestehende Theorie einen Mehrwert durch „sowohl als auch-Lösungen“ in Familienunternehmen auf. Diese Form der Lösungsfindung könnte ganz allgemein zu mehr Handlungsspielraum führen und würde dem Wunsch nach mehr Freiheit, wie in den Studienergebnissen erläutert, entsprechen (siehe Kap. 10.7).

### 14.2.1 Werte des Vertrauens

Nach Müller-Tiberini stützt sich Vertrauen nicht nur auf Gefühl, sondern auch auf Erfahrung und eine Gewissheit, die sich über einen längeren Zeitraum eingestellt hat. An Wendepunkten (z.B. Erbfall) wird in Familienunternehmen die Vertrauensbasis geprüft. Es kommt vor, dass Eigeninteressen einzelner Personen vor Familieninteressen stehen. Diese Haltung kann zu Misstrauen führen und es kann lange dauern, bis das ursprüngliche Vertrauen wieder aufgebaut ist (2008). Braun und Klauser erläutern, dass effektive Führung auf wechselseitigem Vertrauen beruht, sowohl innerhalb der Hierarchiestufen im Unternehmen als auch zwischen den Hierarchiestufen, von oben nach unten und umgekehrt (2010). Im Kontext der Übergabe ist eine umfassende Vertrauensprüfung zu erwarten. Die Studiener-

gebnisse bestätigen die bestehende Theorie. Vertrauen wird langfristig aufgebaut. Neu zeigt die Theorie, dass vor der Übergabe eine Vertrauensprüfung zu erwarten ist, der mit Vorsicht entgegengesehen werden muss. Vertrauen kann nicht so rasch wieder aufgebaut werden. Die bestehende Theorie bringt den wechselseitigen Aspekt von Vertrauen ein, der in den vorliegenden Studienergebnissen nur in Bezug auf die übergebende Person thematisiert ist.

Auf der unternehmerischen Ebene wird nach Seliger ein Zusammenhang zwischen der *Werteorientierung* *Vertrauen* und Wertschätzung gesehen. Wertschätzung bedeutet die besondere Aufmerksamkeit und Wachsamkeit im unternehmerischen Umfeld. Es geht darum, Fähigkeiten und Potenziale zu erkennen und zu nutzen. Führung ist immer auch mit Unsicherheit verbunden, welcher mit mehr oder weniger Kontrolle begegnet werden kann. Mit dem Mass an Kontrolle variiert der eigene Aufwand entsprechend. Besteht grundsätzlich Vertrauen in eine Kooperationsbeziehung, kann der Fokus stärker auf Entwicklungen und Lösungen gelegt werden (2008). Vertrauen reduziert ferner die Komplexität sozialer Situationen (Luhman, 2000; zit. nach Seliger, 2008). Wertschätzende Führung unterstellt der anderen Person primär nur das Beste und geht davon aus, sich berechenbar und kooperativ zu verhalten (Seliger, 2008). Hemel erläutert, dass Menschen erfahren wollen, dass ihre Arbeit und ihre Person einen Wert haben und von Nutzen sind. Wer sich von der Unternehmung und den relevanten Personen gewürdigt fühlt, wächst über sich selbst hinaus. In der Kombination von unternehmerischer Wertschöpfung und Wertschätzung wird das Geheimnis von leistungsfähigen Organisationen gesehen (2008). Die Theorie zeigt einen neuen Zusammenhang zwischen Vertrauen und Wertschätzung auf. Damit rücken die Grundsätze von wertschätzender Führung ins Blickfeld. Eine wertschätzende Haltung hat mit Aufmerksamkeit zu tun. Sie orientiert sich daran, Potenziale zu erkennen und zu nutzen. Sie verlagert den Fokus von Kontrolle hin zu Entwicklung und Lösung. Vertrauen ist in einer Kooperationsbeziehung zentral. Wertschätzung ist vertrauensfördernd. Indem Wertschätzung kommuniziert wird, führt sie zu einer hohen Leistungsfähigkeit und damit zur erfolgreichen Überlebenssicherung des Unternehmens.

Diese vorliegende Studie beschreibt die *Werte der Anerkennung*. Dahinter steht nach Müller-Tiberini das Bedürfnis nach Wertschätzung. Liebe ist die tiefste Form von Wertschätzung und bringt die höchste Erfüllung. Wertschätzung beschreibt den Wunsch nach Bestätigung, Dank und Zugehörigkeit. Mangelnde Wertschätzung zeigt sich in restriktiven Verhaltensweisen (z.B. Strafen, Kritik). Früher wurde davor gewarnt, jemandem zu viel Wertschätzung entgegenzubringen und Wertschätzung wurde nur zur Bestärkung und zum Ansporn

eingesetzt. Doch ein wertschätzendes Klima trägt zum allseitigen Wohlbefinden bei und kann vielfältig in Bezug auf die Person und deren Verhaltensweisen zum Ausdruck gebracht werden. Wertschätzung kann „Berge versetzen“. Fehlende oder bewusst unterlassene Wertschätzung schürt Konflikte. Im Endeffekt ist es die fehlende Wertschätzung, die Arbeitsteams oder Familien auseinandertreibt (2008). Die Theorie zeigt neu auf, dass hinter der *Werteorientierung Anerkennung* das Bedürfnis nach Wertschätzung steht. Es scheint eine zentrale Wirkung zu haben. Wertschätzung kann vielfältig eingesetzt werden und umfasst die Anerkennung der ganzen Person mit ihrem Verhalten. Potenziellen Konflikten kann durch Wertschätzung vorgebeugt werden.

Die Werte des Vertrauens der vorliegenden Studie basieren auf einem hohen Vertrauen in die eigene Person und in das eigene Können. Leitend ist eine optimistische Grundhaltung insbesondere auf die Gegenwart bezogen. Nach Seligman verlängert die Persönlichkeitseigenschaft Optimismus die Lebensdauer. Optimistische Menschen tendieren dazu, ihre Probleme als vorübergehend, kontrollierbar und auf eine spezifische Situation bezogen verstehbar zu erleben. Gleichzeitig ist es für eine erfolgreiche Lebensbewältigung wichtig, eine positive Einstellung in Bezug auf alle drei Zeitbereiche „Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft“ zu entwickeln. Die genaue Bewertung des zurückgelegten Lebensweges ist entscheidend für eine erfüllte persönliche Zukunft (2005). Die Erkenntnisse der Positiven Psychologie machen neu die Bedeutung einer zukunftsorientierten Haltung deutlich. Vor der Übergabe wird in den Studienergebnissen eine stärkere Orientierung an der Gegenwart wahrgenommen. Die Positive Psychologie empfiehlt für eine stärkere Zukunftsorientierung eine genaue Bewertung des zurückgelegten Lebenswegs.

#### 14.2.2 Werte der Identifikation

Plate erläutert zum Themenbereich „Identifikation und Abgrenzung“, dass der Mensch als soziales Wesen permanent herausgefordert ist, seine Individualität und sein Eingebundensein zu balancieren. Das erläuterte Zusammenspiel von Identifikation und Abgrenzung wird vom Autor als Individuationsprozess benannt. Das Spannungsfeld von Beziehung und Individualität, von „Wir“ und „Ich“ muss bei jedem Menschen persönlich gelöst werden. Ein gelungener Individuationsprozess erlaubt es, sich selbst als eigenständig und gleichzeitig auf andere bezogen zu erleben. Mit anderen Worten geht es darum, sich von gewissen Bezugspersonen abzugrenzen, ohne die Beziehung abzurechnen (2008). Schulz von Thun (1989; zit. nach Plate, 2008) geht in seinem Werte- und Entwicklungsquadrat

davon aus, dass jeder Wert (z.B. Abgrenzung) eine balancierende „Schwestertugend“ benötigt (z.B. Identifikation), um Übertreibung entgegenzuwirken:

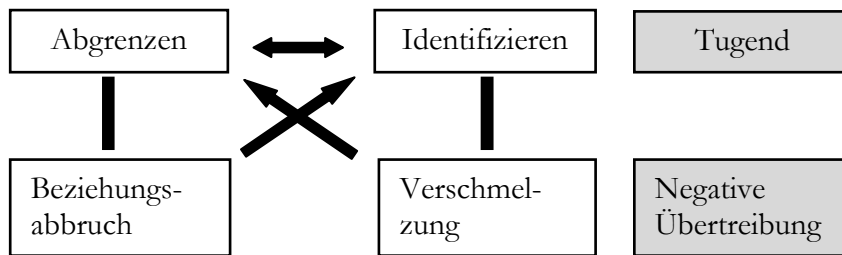


Abb. 4: Werte- und Entwicklungsquadrat zur bezogenen Individuation, nach Schulz von Thun (1989; zit. nach Plate, 2008, S. 72)

Nach Plate beeinflusst eine Übergabe den Individuationsprozess der Beteiligten nachhaltig. Das Unternehmen wird oft als Lebenswerk und als massgeblicher Sinnstifter erlebt, der die eigene Identität weitgehend beeinflusst (2008). In den Ergebnissen dieser Masterarbeit werden innerlich-gedankliche bis äusserlich-geplante Ablösungs- und Abgrenzungsprozesse entlang eines Kontinuums erkannt (siehe Kap. 10.4). Die bestehende Theorie zeigt neu auf, dass es für einen erfolgreichen Individuationsprozess auch Bindung braucht. Im Kontext der Geschäftsübergabe könnte dies bedeuten, die Zukunft mit ihren neuen Bindungspotenzialen zu entdecken und zu nutzen. Das Streben nach Identifikation könnte durch eine Neugestaltung von Lebensaufgaben und Beziehungen erfüllt werden. Gemäss Fischer-Epe ist Identität das Selbstbild, welches im Selbsterleben über die fünf folgenden Lebensbereiche gebildet und entwickelt wird (2008): Soziales Netz, Arbeit und Leistung, Körper, materielle Sicherheit sowie Normen und Werte. Diese fünf Lebensbereiche stellen die Säulen der Identität dar:

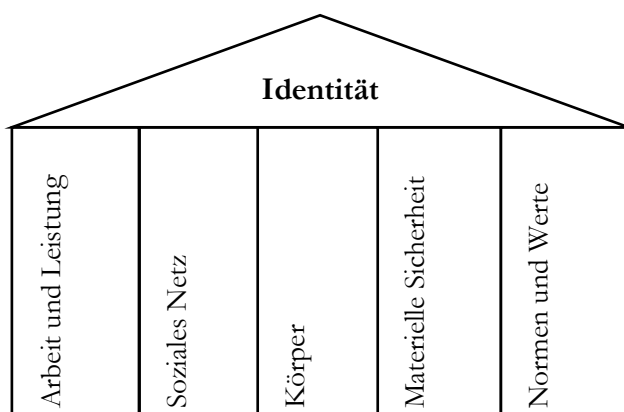


Abb. 5: Säulen der Identität nach Fischer-Epe (2008, S. 127)

Fischer-Epe räumt der Identität (=Selbstbild) einen übergeordneten Stellenwert ein und

definiert diese nicht als Werteorientierung, so wie es in der vorliegenden Studie der Fall ist. Normen und Werte sind Teil der Identität (2008). Im Gegenzug stellt Schulz von Thun (1989; zit. nach Plate, 2008) den Individuationsprozess (=Identifikation und Abgrenzung) als Werte- und Entwicklungsquadrat dar. In Bezug auf die *Werte der Identifikation* der vorliegenden Studie stellt die bestehende Theorie demzufolge ein uneinheitliches Bild dar.

Nach Fischer Epe (2008) sind die zwei Aspekte „**Soziales Netz** sowie **Arbeit und Leistung**“ Teile (=Säulen) der Identität. In der vorliegenden Studie werden diese zwei Aspekte ebenfalls als relevant jedoch als Werte-Subkategorien eingeschätzt (= *soziale Werte, Werte der Arbeit-Leistung-Qualität*). Im Folgenden wird genauer auf die Bedeutung der genannten zwei Säulen der Identität bzw. Werte-Subkategorien eingegangen:

**Soziales Netz** (= *soziale Werte*): Nach Hanhart beruhen Beziehungen stärker auf freier Wahl und weniger wie im beruflichen Kontext auf asymmetrischen Abhängigkeitsverhältnissen. Es ist mehr Zeit da, um die Vorstellung vom Zusammensein zu überprüfen und Beziehungen auch neu zu gestalten. Selbst gewählte Beziehungen werden in der Regel als Befreiung erlebt. Der Autor hebt die Bedeutung von einem vielfältigen, aktiv-gelebten Beziehungsnetz hervor. Das persönliche Beziehungsnetz ist neben einer wirtschaftlichen Basis sowie seelischer und körperlicher Gesundheit die beste Voraussetzung für ein zufriedenes Alter. Zum persönlichen Netz können Bezugspersonen zählen wie Familie, Freundes- und Bekanntenkreis sowie die Nachbarschaft. Mit der Pensionierung entfallen berufsbezogene Beziehungen weitgehend, ausser, wenn sie bereits während des Arbeitsalltags auf einer persönlichen Ebene bestanden haben (2005). Aus den Ergebnissen der vorliegenden Studie wird sichtbar, dass insbesondere die Familie, die Kunden und Mitarbeiter zu den wichtigen Bezugspersonen zählen. In der bestehenden Theorie werden mögliche weitere Bezugsgruppen genannt, die eine zusätzliche Ressource darstellen könnten. Dabei könnten sich Fragen stellen nach der Zusammensetzung des sozialen Netzes sowie nach Nähe und Distanz.

**Arbeit und Leistung** (= *Werte der Arbeit-Leistung-Qualität*): Kessler erläutert, dass Arbeit auch im Ruhestand von existenzieller Wichtigkeit ist. Mit dem Eintritt in die Pensionierung findet ein neues Priorisieren statt. Arbeit und Freizeit werden weniger als unabhängige Zeiträume verstanden und eine bewusster Balance diesbezüglich wird nötig. Zukünftige Pläne und Absichten müssen Sinn haben. Dazu muss die Bedeutung von Arbeit persönlich hinterfragt werden. Erfüllung kann auch in der Freiwilligenarbeit gefunden werden und bedeutet ebenso Arbeit wie das bezahlte Anstellungsverhältnis (2005). Leister bestätigt, dass Arbeit an sich für einen Unternehmer und eine Unternehmerin als Wert gilt, der Sinn



und Lebenserfüllung spendet. Der Motor ist der Wille, die eigenen Fähigkeiten unter Beweis zu stellen und das vorhandene Potenzial weiterzuentwickeln (2010). Die bestehende Theorie definiert den Faktor Arbeit als sinnstiftende Lebensaufgabe für einen Inhaber und eine Inhaberin. Neu zeigt die Theorie den Aspekt des „Potenzials“ auf. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Bedeutung Arbeit mit Blick auf die Zeit nach der Übergabe einnehmen kann und was „Potenzial“ in diesem Zusammenhang genau meint.

Im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel könnten ältere Arbeitskräfte zunehmend wichtiger werden (Winkler, 2005). Aktuell herrscht gemäss Kessler jedoch immer noch ein konkurrenzreicher Markt, der über zu wenig Angebote verfügt. Darum geht es stärker denn je um Kompetenz und es stellt sich die Frage, wo die persönlichen Stärken am besten einzusetzen sind. Neben Wissens- und Interessensgebieten geht es deshalb auch darum, seine Fähigkeiten und Eigenschaften neu einzuschätzen. Basierend auf einer Wertepriorisierung (z.B. Freiheit, Weisheit, Wettbewerbsorientierung, Leistung) können neue berufliche Aufgaben entdeckt werden. Die persönliche Wertaueinandersetzung kann anders als früher unabhängiger vom Unternehmen erfolgen (2005). Die bestehende Theorie zeigt Wege der beruflichen Neuausrichtung für die Zeit nach der Übergabe auf. Die Bedeutung der Arbeit ist für einen Inhaber und eine Inhaberin zentral und muss neu hinterfragt werden. Es geht darum, sich seiner persönlichen Stärken bewusst zu werden und dabei die Spielregeln des Marktes mit einzubeziehen. In einer Wertaufzählung können berufliche Wertvorstellungen geklärt und für eine Neupositionierung genutzt werden. Im Kapitel 11 der vorliegenden Studie wird eine Werteverstärkung von materialistischen zu postmaterialistischen Arbeitstugenden vermutet. Die in dieser Studie vorliegenden materialistischen Arbeitstugenden wie physische Sicherheit oder Selbstbeherrschung würden durch postmaterialistische Arbeitstugenden wie Partizipationsbedürfnis, Solidarität, Selbstverwirklichung und Hedonismus abgelöst.

Jede der fünf Säulen der Identität (=Soziales Netz, Arbeit und Leistung, Körper, materielle Sicherheit sowie Normen und Werte) stellt eine wichtige Ressource zur Lebensbewältigung dar. Die sechs Säulen der Identität können in der Beratung für eine ganzheitliche Ressourcenanalyse genutzt werden. Bisherige Ressourcen und Bewältigungsstrategien können erkannt und neue Lösungsschritte entwickelt werden. Bei existenziellen Überlegungen können die fünf Säulen als Kriterien zur Ökologieprüfung und zur Krisenprophylaxe dienen (Fischer-Epe, 2008).

Fischer-Epe sieht im Austritt aus der Arbeitswelt einen der wichtigsten Wendepunkte im Leben. Dieser Übergang kann Auslöser für produktive Entwicklungen sein oder eine kri-

senhafte Ausprägung annehmen. Die Entwicklung hängt davon ab, ob es gelingt, durch eine innere Distanz das Selbstbild (=Identität) unter veränderten Umständen neu zu definieren. Der nachfolgende Kreislauf zeigt die typischen Phasen eines Veränderungsprozesses oder des Krisenverlaufs in Bezug auf die Neudefinition des Selbstbildes auf (2008):

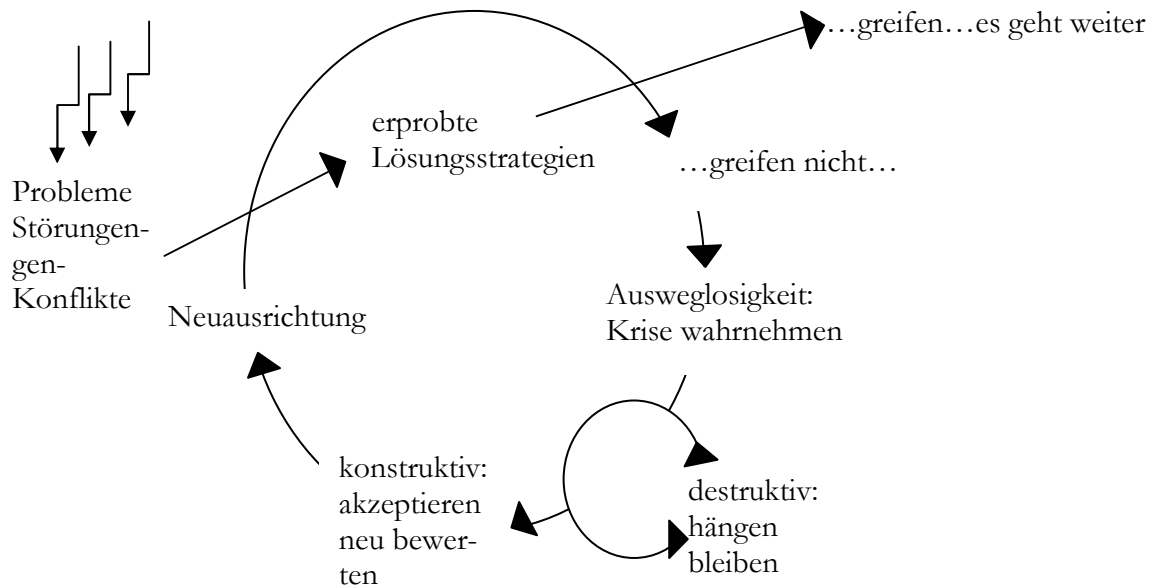


Abb. 6: Phasen im Krisenverlauf nach Fischer-Epe (2008, S. 137)

Die Phasen einer Krise sind innerhalb des oben aufgeführten Kreislaufs individuell. In der Beratung kann der persönliche Prozess entlang dieses Kreislaufs hinterfragt und bewältigt werden. Es geht darum, den individuellen Umgang einer Person mit der Krise zu verstehen. Krisen können andauern und es benötigt Orientierung, um sie besser aushalten zu können. Dies fördert ein Annehmen und eine weitere Bewältigung. Dabei ist es wichtig, Emotionalität zu begleiten, indem sie nachvollzogen und verstanden werden kann. In stark emotionalen Belastungssituationen ist es vor dem Hintergrund der analysierten Ressourcen besonders zentral, konkrete, realisierbare Handlungsschritte zu definieren (Fischer-Epe, 2008). Die bestehende Theorie zeigt neu eine emotionale Komponente in Bezug auf den Individuationsprozess auf, die der besonderen Beachtung bedarf. Das allgemeine Modell eines Veränderungsprozesses vermag Orientierung im Individuationsprozess zu verschaffen und kann darin unterstützen, die eigene Emotionalität zu verstehen und nachzuvollziehen.

Anhand der typischen Phasen eines Veränderungsprozesses können die Ergebnisse der vorliegenden Studie erneut analysiert werden. Die verschiedenen Phasen (z.B. Probleme,

Störungen, Konflikte, Neubewertung) werden in den meisten Werte-Bereichen in vielfältiger Art und Weise deutlich erkannt. So zeigen die *traditionellen Werte* auf, dass Konfliktpotenzial aufgrund unterschiedlicher Wertvorstellungen wahrgenommen wird (siehe Kap. 10.2). Im *Wertebereich Identifikation* bilden sich Neubewertungen ab. Neu möchte ein Inhaber einen gemeinsamen Weg einschlagen und auch die Vorstellungen seiner Söhne in einer Mediation einbeziehen (siehe Kap. 10.4). Die bestehende Theorie scheint mit dem allgemeinen Modell eines Veränderungsprozesses ein Instrument anzubieten, das sowohl für die Forschung als auch für die Praxis einen Nutzen zu stiften vermag. Künftige Forschung sollte dieses Wissen noch stärker einbeziehen.

In der vorliegenden Studie bilden die *Werte der Identifikation* eine von acht Wertesubkategorien ab. Fischer-Epe (2008) jedoch sieht im permanenten Individuationsprozess den Ausgangspunkt für eine Bewertung anderer relevanter Lebensbereiche (z.B. Arbeit & Leistung, Werte und Normen). Vor diesem Hintergrund scheinen den *Werten der Identifikation* sprich, der Neudefinition des Selbstbildes, einen primären Stellenwert zuzukommen. Es wird gefolgert, dass das Selbstbild über die Bewertung der anderen sieben Wertesubkategorien neu definiert wird.

#### 14.2.3 Werte der Freiheit

Breuer geht auf die Rolle des Inhabers ein und bestätigt das Bedürfnis in dieser Studie nach mehr Handlungsspielraum weitgehend. Heutzutage spielen Faktoren wie individuelle Wünsche eine stärkere Rolle als früher und traditionelle Spielregeln einer Familienkultur werden zunehmend gelockert (2008). Die Ergebnisse dieser Studie zeigen auf, dass sich der Inhaber und die Inhaberin den Zeitpunkt der Übergabe und der Pensionierung lieber offen lassen. Dazu erklärt Schmitz, dass ein Inhaber oder eine Inhaberin es gewohnt ist, ohne Kontrolle zu funktionieren. Von aussen gibt es in der Regel keine Instanz, die sagen kann, wann es Zeit ist aufzuhören. In diesem Zusammenhang sind jene Kräfte zu entdecken, die den Weg in das „Danach“ weisen können. Aktive Ziele für einen neuen Lebensabschnitt sind elementare Voraussetzungen. Zudem ist es anspruchsvoll, ein neues Leben zu planen, während die Energie vor der Übergabe noch in der Weiterführung des Unternehmens steckt. Trotzdem ist die Lebensplanung essentiell und es ist wichtig, sukzessiv mehr Raum zu schaffen für neue Szenarien und Möglichkeiten (2008). Die Ergebnisse verdeutlichen einerseits den Wunsch nach mehr Handlungsspielraum und andererseits eine gewisse Unsicherheit in der Festlegung des Zeitpunktes. Die bestehende Theorie schafft dafür aus der Ar-

beitsbiographie von Inhaberinnen und Inhabern Verständnis. Sie zeigt neu auf, dass mehr Raum für die Lebensplanung bereits vor der Übergabe schon im Arbeitsalltag eingebaut werden sollte. Der Weg in die Freiheit hat demnach nicht nur mit der Schwierigkeit des Loslassens zu tun, sondern mit der Herausforderung der Lebensplanung.

Halter empfiehlt, für die Begleitung von Nachfolgeprozessen verschiedene Übertragungsmöglichkeiten zu berücksichtigen und weitreichende Szenarien vorwegzunehmen. Damit kann dem Unternehmenspotenzial und dessen Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden (2007). Die bestehende Theorie zeigt neu die Seite des Unternehmens auf und verdeutlicht, dass für eine Übergabe verschiedene Übertragungsformen bestehen können. Der Fokus muss auf dem Leistungs- und Entwicklungspotenzial des Unternehmens liegen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Masterarbeit machen die Notwendigkeit einer inneren Auseinandersetzung mit dem persönlichen Älterwerden deutlich. Tendenziell werden eher Einschränkungen erwartet und damit eine Verringerung des Handlungsspielraums (siehe Kap. 10.7). Mit Hanhart werden Altersfragen zunächst in einen grösseren Zusammenhang gestellt. Keine Altersgeneration lässt sich mit einer anderen vergleichen. Die heutige Altersforschung zeigt, dass sich die Vorstellungen über das Altern sowie die tatsächlichen Lebensformen ständig wandeln. Jede Generation ist in diesem Sinn eine Pionierin und muss für sich selbst entdecken, was es heisst, zufrieden alt zu werden. Vor dem Hintergrund einer ständig wachsenden Lebenserwartung werden Altersfragen zu einer Lebensaufgabe (2005). Die Theorie zeigt, dass Altersfragen wichtig sind. Damit legt die Theorie den Fokus auf den Aspekt der Selbstverantwortung. Nach Faltermaier, Mayring, Saup und Strehmel ist es für ein konstruktives Älterwerden zentral, inwieweit eine Person in ihrem Prozess Möglichkeiten der aktiven Mit- und Selbstgestaltung sieht (2002).

Hanhart nennt dazu die drei wichtigen Altersparameter; seelisch, zwischenmenschlich und biologisch. Ob ein Mensch früher oder später altert, hat auch mit seiner seelischen Verfassung zu tun. Unter der seelischen Verfassung wird die Einstellung zum persönlichen Altersbild verstanden. Die persönliche Einstellung zum Alter ist auch von anderen Personen und deren Bewertungen abhängig. Die Altersforschung konnte zeigen, dass das individuelle Altersbild umso positiver ausfällt, je enger die persönliche Beziehung zu älteren Menschen ist. Weniger förderlich ist ein Festhalten an der ewigen Jugendlichkeit. Wissen über das Älterwerden kann mögliche Vorurteile oder Ängste abbauen. Der Autor zeigt die Wichtigkeit der biologischen Ebene auf und empfiehlt die Zeichen des Körpers verstärkt wahrzunehmen. Im Alter benötigt der Körper mehr Zeit für Erholung in Form von Ruhepausen.

Regelmässige Bewegung unterstützt die geistige und körperliche Mobilität (2005). In der psychologischen Altersforschung zeigt sich die Bedeutung von kognitiv-motivationaler Umstrukturierung bei inneren Spannungszuständen. Oft besteht eine subjektiv wahrgenommene Differenz zwischen der erlebten Wirklichkeit und einer Idealvorstellung davon. In einer kognitiven Umstrukturierung kann sich ein Mensch beispielsweise mit den beruflich-erfolgreichen Situationen der Enkelkinder identifizieren und so seine eigene vermeintliche Misserfolgsgeschichte neu deuten (Faltermaier, Mayring, Saup und Strehmel, 2002)). Dieser theoretische Hintergrund verdeutlicht neu die Bedeutung des persönlichen Altersbildes und dessen subjektive Bewertung. Das persönliche Altersbild ist durch seelische, zwischenmenschliche und biologische Faktoren beeinflusst. Durch einen selbstverantwortlichen Umgang damit können Vorurteile und Ängste abgebaut werden und sich positiv auf den Alterungsprozess auswirken. Im Wertebereich *Identifikation* wird ein Kontinuum zwischen unerfülltem bis erfülltem Streben nach persönlicher Identifikation mit dem selbst Erschaffenen erkannt. Die bestehende Theorie zeigt neu, dass es sich bei unerfüllter Identifikation um eine Differenz zwischen der erlebten Wirklichkeit und einer Idealvorstellung handelt. Eine kognitiv-motivationale Umstrukturierung kann zu neuen Interpretationen führen.

### **14.3 Nachfolgegeneration**

Mögliches Konfliktpotenzial liegt nach Hanhart in den unterschiedlichen Werteverständnissen der Generationen. Diese sind nicht immer bewusst und dennoch wirksam. Junge Menschen sind stärker auf Identitätssuche. Dafür müssen sie sich ein Stück weit abgrenzen und ihre eigene Kultur schaffen. Es besteht ein unterschiedliches Zeit-Verständnis. Junge Menschen neigen dazu, Zeit in kürzeren Horizonten zu erfassen, alles Weitere ist offen. Im Übergang zum Seniorenalter verändert sich das Zeitverständnis nochmals. Ältere Menschen möchten ihre kostbare Zeit gut nutzen, jüngere können ersehnte Momente kaum erwarten. Die Begrenzung des Lebens wird für Ältere absehbar und es beginnt eine mehr oder weniger bewusste Auseinandersetzung mit dem Thema des Abschieds (2005). Die bestehende Theorie zeigt neu die Perspektive der jüngeren Generation auf und schafft Verständnis für ihre Lebensgestaltung. Hanhart erläutert diesbezüglich, dass heute mehr und mehr eine Durchmischung von Generationengrenzen wahrgenommen wird. Damit spielt die Frage nach dem Alter eine untergeordnete Rolle; Kriterien von Qualität hingegen eine übergeordnete (2005). Unabhängig vom Alter geht es heute stärker darum, wer welche

Kompetenzen in einer berufliche Aufgabe mitbringt und ob eine lebenslange Lernfähigkeit besteht (Winkler, 2005). Die Theorie richtet einen neuen Fokus auf die in den Studienergebnissen wahrgenommene Wichtigkeit von Generationengrenzen. Relevantere Kriterien sind die Einschätzung von Kompetenzen und lebenslanger Lernfähigkeit.

Ferner wird in der Theorie der Aspekt des demographischen Wandels und dessen Auswirkungen beleuchtet. Dazu meint Dorz, dass der demographische Wandel auf lange Sicht jedes Unternehmen vor eine Herausforderung stellt. In Zukunft werden auf dem Arbeitsmarkt weniger junge Nachwuchskräfte zu Verfügung stehen. Es geht darum, ältere Arbeitskräfte möglichst lange im Erwerbsleben zu halten und jüngere talentierte Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden (2010). Technologisch gesehen wird heute eine Machtverschiebung wahrgenommen. Junge Arbeitnehmende in wissensintensiven Berufen finden sich in der Regel rascher in einer technologisch geprägten Welt zurecht. Damit haben sie die Möglichkeit, ihre Arbeitsvorstellungen stärker einzufordern als früher (Albers, 2010). Eine flexible und kreative Arbeitsweise ist wichtiger als materielle Vergütung. Ein hohes Mass an persönlicher Freiheit und eine ausgewogene Work-Life-Balance sind zentral. Werte wie Vertrauen, Sinn und ein partnerschaftliches Verhältnis zur Firma sind erwünscht (Dorz, 2010). Die bestehende Theorie zeigt neu, dass junge Arbeitnehmende in wissensintensiven Berufen ebenfalls immateriell orientiert sind, eine Werteorientierung, die auch den inneren Bildern von Inhabern und Inhaberinnen vor der Geschäftsübergabe entspricht. Werte wie Sinn und Vertrauen werden geteilt, wohingegen junge Arbeitnehmende sich zusätzlich eine Work-Life-Balance und Partnerschaft wünschen. Junge Arbeitnehmende in wissensintensiven Berufen können heute ihre Arbeitsvorstellungen stärker einfordern als früher und wünschen sich wie der Inhaber und die Inhaberin einen grossen persönlichen Handlungsspielraum.

Dorz erläutert, dass sich junge Hochschulabsolventen stärker von Grossunternehmen angezogen fühlen, weil sie glauben, dort ihre Ideen besser verwirklichen zu können. Gleichzeitig erachten sie die klassischen Grosskonzernstrukturen als träge, konservativ und ineffizient (2010). Nach einigen Jahren Berufserfahrung möchten sich 35% der Hochschulabsolventen selbstständig machen. Es wird davon ausgegangen, dass dies bei den steigenden Opportunitätskosten für viele ein Wunschtraum bleibt. Das spricht für eine kostengünstige Unternehmensübernahme einer KMU. Gefragt sind ähnliche Kompetenzen wie bei der Unternehmensgründung. Gleichzeitig bestehen höhere Anforderungen in Bezug auf ein aktives Veränderungsmanagement. Potenzielle Widerstände sind möglich und damit ist ein professioneller Umgang gefragt (Halter, 2010). Neu stellt die bestehende Theorie dar, dass

eine kostengünstige Übernahme eines KMU für junge Unternehmer und Unternehmerinnen durchaus attraktiv sein könnte. Die Theorie zeigt die gefragten Kompetenzen für Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer auf und macht deutlich, dass bei einer Übernahme das Management von Veränderung eine besondere Herausforderung darstellt.

Hemel zeigt die Bedeutung der Wertklärung bei Generationenkonflikten auf. In einer Wertklärung können gemeinsame und unterschiedliche Wertvorstellungen definiert und ein wertebewusster Umgang angestrebt werden (2008). Schulz von Thun (2001) sowie Thomann und Prior (2008) erläutern, dass „Werte durch Kommunikation verbalisiert werden. Über Werte zu sprechen, fällt häufig schwer. Dennoch ist ein Austausch wichtig, nicht zuletzt um die versteckten Vorstellungen auf den Tisch zu legen, sie mit Leben zu füllen“ (zit. nach Müller-Tiberini, 2008, S. 189). Hinter Werten stehen Bedürfnisse, die über die Kommunikation in Erscheinung treten (Müller-Tiberini, 2008). Das Modell der gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg stellt eigene und fremde Bedürfnisse in den Mittelpunkt und ist eine bewährte Massnahme zur Konfliktbewältigung (2004; zit. nach Müller, Tiberini, 2008). Es besteht aus den drei folgenden Komponenten (Müller-Tiberini, 2008):

- Beobachtung: Es geht darum, eine Situation möglichst wertfrei zu umschreiben, beispielsweise anhand von Verhaltensbeobachtungen.
- Gefühle: Emotionen dazu werden genau beschrieben.
- Bedürfnisse: Dahinterliegende Argumente, Motive oder Beweggründe werden formuliert.

Bei stark divergierenden Wertvorstellungen empfiehlt Müller-Tiberini unabhängige Vermittler beizuziehen (2008), dazu zählen Experten und Expertinnen in der Mediation und Konfliktlösung (Diez, 2005; zit. nach Müller-Tiberini, 2008).

Die bestehende Theorie sieht in den gegensätzlichen Wertvorstellungen, gleich wie diese Masterarbeit, den Ausgangspunkt für Konflikte im Nachfolgeprozess. Im Unterschied zu den vorliegenden Studienergebnissen zeigt die bestehende Theorie einen kommunikativen Weg zur Konfliktbearbeitung auf, der weniger unter dem Aspekt von verstärkter Kontrolle abläuft. Damit rückt die Perspektive der Nachfolgerin oder des Nachfolgers erneut in den Fokus. Er oder sie sollen aktiv in die gemeinsame Wertklärung einbezogen werden. Dazu eignet sich das Modell der gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg (2004; zit. nach Müller-Tiberini, 2008).

#### 14.4 Materielle Wertorientierung

Hemel betont den unternehmerischen Erfolg von Familienunternehmen in der Verbindung mit unternehmerischer Wertschöpfung und Sinnschöpfung. Wahrgenommene Werte haben einen grossen Einfluss auf den unternehmerischen Wertschöpfungsprozess (2008). Neu zeigt die bestehende Theorie auf, dass Sinnschöpfung den Gewinn positiv beeinflusst. Eine Studie von Ernst and Young verdeutlicht, dass immaterieller Wert dazu führen kann, dass nicht verkauft oder zu lange gezögert wird. Das Unternehmen kann in der Zwischenzeit auf dem Markt an Wert verloren haben. Die Autoren empfehlen allen relevanten Akteuren, sich umfassend mit den Preisvorstellungen auseinanderzusetzen, diese zu hinterfragen und besser verstehen zu lernen (2009). Die bestehende Theorie zeigt neu auf, dass immaterieller Wert das Überleben des Unternehmens auch gefährden kann. Neu wird die Wichtigkeit der materiellen Wertorientierung betont, die in den Ergebnissen dieser Studie nur marginal zum Ausdruck kommen. Für den Inhaber und die Inhaberin sollte eine stärkere Auseinandersetzung mit dem materiellen Wert des Unternehmens von Bedeutung sein.

In einer Studie von Ernst and Young zeigt sich die emotionale Bindung zum Unternehmen in der subjektiven Bewertung des materiellen Unternehmenswerts und spielt eine zentrale Rolle bei der Übergabe. Ist die wahrgenommene Differenz zwischen dem intern berechneten und dem tatsächlich ausgehandelten Endpreis zu hoch, kann dies zu einem Abbruch im Nachfolgeprozess führen. Je stärker das Unternehmen mit negativen Gefühlen in Verbindung gebracht wird (z.B. Erschöpfung, Frustration), desto höher fallen die Erwartungen an den Verkaufswert aus. Positive emotionale Werte führen tendenziell zur Preissenkung bei ähnlich wahrgenommener Wertschätzung (2006). Die stark mitspielende Psychodynamik in Preisverhandlungen kann zu Konflikten führen. Sie zu managen ist eine Kunst. Wegen hoher Emotionalität wird eine Unterstützung durch Externe besonders empfohlen. Solche Prozesse brauchen Zeit und ein Probehandeln ist nötig. Die Beratungsaufgabe umfasst eine unterstützende Entscheidungsfindung unter Berücksichtigung von ökonomischen, emotionalen und familiären Werten (Schmitz, 2008). Neu kann die Theorie zeigen, dass der subjektiv eingeschätzte materielle Unternehmenswert im Kontext Geschäftsübergabe von hoher Bedeutung ist. Die Qualität der emotionalen Bindung zum Unternehmen zeigt sich wie gesagt in der eingeschätzten Preisdifferenz. Laut Theorie kommt die Psychodynamik besonders dann ins Spiel, wenn die genannte Differenz zu hoch ist. Die Theorie bestätigt die Ergebnisse dieser Studie bei den *Werten der Anerkennung*. Offenbar spielt die Wertschätzung durch das Umfeld eine zentrale Rolle und kann zu einer besseren Einigung führen. Ferner



wird deutlich, dass der Beratungsbedarf in dieser Phase besonders hoch ist.

## 15 Empfehlungen für die Praxis

Diese Empfehlungen richten sich an eine arbeits- und organisationspsychologische Beratungspraxis. Sie beziehen sich auf die Ergebnisse dieser Masterarbeit und stellen die leitende Werte-Thematik vor der Geschäftsübergabe ins Zentrum. Die vorliegenden Studienergebnisse könnten von der Beratungsperson als Hintergrundinformation im Sinn eines Analyseinstrumentes genutzt werden.

### Neudefinition des Selbstbildes

Die inneren Bilder von Inhabern und Inhaberinnen vor der Geschäftsübergabe zeigen, dass es primär um die Werte der *Identifikation* geht oder um die Neudefinition des Selbstbildes. Diese Auseinandersetzung scheint eine zentrale Voraussetzung für alle weiteren Schritte einer erfolgreichen Geschäftsübergabe darzustellen. Über die Bewertung der sieben Werte-Subkategorien kann eine Neudefinition des Selbstbildes angeregt werden. Entlang der unterschiedlichen Ausprägungsformen und -grade der drei Werteorientierungen *Vertrauen* (siehe Kap. 10.3), *Identifikation* (siehe Kap. 10.4) und *Freiheit* (siehe Kap. 10.7) könnten Veränderungsprozesse in der Praxis emotional nachvollzogen und bewältigt werden. In diesem Zusammenhang bieten sich auch die allgemeinen Veränderungsphasen nach Fischer-Epe an (2008, siehe Kap. 14.2.2).

Die Studienergebnisse zeigen weiter eine stärkere Beziehungsorientierung als angenommen auf. Eine psychologische Beratung könnte diese soziale Ressource noch stärker mit einbeziehen und ihr Auge auf eine wirksame Beziehungsgestaltung richten. Dabei sollte der Fokus auf die verschiedenen Perspektiven der Beteiligten gerichtet und Raum für die verschiedenen Erlebenswelten geschaffen werden. Hinter den verschiedenen Werteorientierungen stehen Bedürfnisse, die es zunächst zu verstehen gilt. Dazu ist das Modell der gewaltfreien Kommunikation geeignet (Rosenberg, 2004; zit. nach Müller, Tiberini, 2008). Ausserdem kann eine psychologische Beratung im Aufbau von Vertrauen mit der Nachfolgeneration professionelle Unterstützung anbieten. Es zeigt sich, dass Vertrauen über längere Zeiträume aufgebaut werden muss, eine Voraussetzung, die vor der Übergabe unter Umständen nicht gegeben ist. Für eine raschere Vertrauensbildung sollte der Fokus einer psychologischen Beratung auf die gegenseitige Wertschätzung der Beteiligten gerichtet sein und die Aufmerksamkeit für Potenziale und Lösungen in Bezug auf eine Nachfolgeregelung fördern.

Inhaber und Inhaberinnen tendieren dazu, Generationengrenzen wahrzunehmen (siehe Kap. 10.2). Um dieser Voraussetzung konstruktiv Rechnung zu tragen, sollte zunächst ein Verständnis für die unterschiedlichen Entwicklungsphasen von verschiedenen Generationen geschaffen werden. In einer Werteklä rung können die eigene und fremde Werteorientierung verglichen und in Hinblick auf die bevorstehende Geschäftsübergabe diskutiert werden. Von der Nachfolgeneration ist ein professionelles Veränderungsmanagement nötig. Diesbezüglich könnte eine psychologische Beratung insbesondere für die zwischenmenschlichen Aspekte einen Beitrag leisten.

### **Bewertung der Lebens- und Unternehmensgeschichte**

Sowohl auf der individuellen als auch auf der unternehmerischen Ebene ist die Bewertung der Vergangenheit, bzw. Lebens- oder Unternehmensgeschichte, eine zentrale Voraussetzung für die Entwicklung von Zukunftsentwürfen. Auf der Ebene des Unternehmens bietet eine strategische Werteklä rung Unterstützung, wobei die Unternehmensgeschichte mit ihrer -zukunft in Verbindung gebracht wird. Die Werte der Vergangenheit werden reflektiert und auf ihre Sinnhaftigkeit in der Gegenwart und Zukunft diskutiert. Erzählte Lebens- und Unternehmensgeschichte ist eine bekannte Methode und allgemein unter dem Begriff „Storytelling“ bekannt (Heiko, 2010). Heute muss sich der Mensch den Sinn im Leben, so der Philosoph Wilhelm Schmid (2000; zit. nach Heiko, 2010), stärker als früher selbst suchen. Nach Heiko kann er dies unter anderem über das Geschichtenerzählen (2010).

Nach Kast ist die Aufarbeitung der persönlichen Lebensgeschichte in der Beratung oder in der Therapie insbesondere bei älteren Menschen sinnvoll. Viele ältere Menschen sind gute Geschichtenerzähler und -erzählerinnen und es besteht ein natürliches Bedürfnis, von früher zu erzählen. Durch Erzählungen werden Werte von Generation zu Generation weitergegeben. Im Gegenzug haben jüngere Menschen ein Interesse, die Geschichten von älteren zu hören. In der Beratung geht es nicht darum, sich an alles im Leben zu erinnern. Aus einzelnen Schlüsselerinnerungen soll ein sinnvolles Ganzes entstehen. Die Kraft der Wirkung liegt im Erzählen selbst. Indem die Lebensgeschichte mündlich erzählt wird, wird in der Erzählung Überblick und Sinn generiert. Über die Erzählung gelangt der Mensch auch zu stärker unbewussteren Spuren, die das Leben verstehbar machen und positiv aufleben lassen. Bei psychisch gesunden Menschen kommt es am Ende von belastenden Erzählungen zu einer günstigen Bewertung (=Erlösungspunkt). Beratung hat dort ihre Grenze zur Psychotherapie, wo negative Erzählungen negativ bleiben oder positive zu negativen gemacht werden. Mit der steigenden Anzahl älterer Menschen gewinnt das Thema Psychotherapie im Alter an Bedeutung. Noch ist Therapie jedoch für viele ältere Menschen ein

Tabuthema. Mit Blick auf das Zeitverständnis von älteren Menschen sind Kurzzeittherapien, so genannte Lebensrücklauftherapien, sinnvoller als längerdauernde Psychotherapien. Sie haben das Ziel zu verstehen, wie man geworden ist und auch zu sehen was gelungen ist, mit der Hauptidee, für den Rest des Lebens freier zu werden (2007).

### **Empathie**

In dieser Studie wird der Zugang zum leitenden Wertesystem primär über ein empathisches Rollenverständnis ermöglicht. Alle befragten Personen fühlen sich in hohem Mass verstanden. Es kommen weitreichende Ergebnisse und weiterführende Auseinandersetzungen während der Datenvalidierung (siehe Kap. 23, Anhang F) zustande. Damit scheint das eingemommene Rollenverständnis der Forscherin auch für eine psychologische Beratung ein zentraler Wirkfaktor darzustellen. Fischer-Epe, eine systemisch-psychologische Familientherapeutin und Managementberaterin, bestätigt, dass sich Menschen in der Beratung primär verstanden fühlen wollen. Sie wünschen sich Aufmerksamkeit, Wohlwollen und Interesse. Es geht weniger darum, eine Expertenrolle einzunehmen und in Form von bewertenden Ratschlägen zu intervenieren. Zentral dabei ist das emotionale Verständnis. Hier geht es um die Fähigkeit, dem anderen aus dem Herzen zu sprechen. Die Beraterin oder der Berater versetzt sich in die Gefühlslage der Person und versucht deren Empfinden auszuformulieren. Das können auch Gefühle sein, zu denen noch kein direkter Zugang gefunden worden ist und die erst durch non-verbale Zeichen mitgeteilt worden sind (2008). In diesem Zusammenhang könnte ein symbolischer Zugang, wie in der vorliegenden Studie eingesetzt, auch als wirksames Beratungsinstrument genutzt werden. Nach König und Vollmer sollten Deutungen im Beratungskontext von der Person selbst erfolgen (1999). Damit scheint eine wichtige Abgrenzung zur Tiefenpsychologie angesprochen zu sein, wo Deutung im Gegensatz zur Beratung als therapeutisches Instrument genutzt wird.

### **Immaterielle Werteorientierung und materielle Wertorientierung**

Ferner macht der aktuelle Forschungsstand deutlich, dass familieninterne Lösungen seit 2005 von 60 auf 40 % abgenommen haben. Die im Diskussionsteil beschriebene Theorie (siehe Kap. 14.4) macht das Konfliktpotenzial in Verkaufsverhandlungen deutlich und damit die Gefahr eines frühzeitigen Verhandlungsabbruches mit der Konsequenz einer abnehmenden Nachfrage des Unternehmenswertes. Als Ursache liegt wie gesagt ein Spannungsfeld zwischen immaterieller Werteorientierung und materieller Wertorientierung vor. Eine Arbeits- und Organisationspsychologin oder -psychologe könnte einen Fachexperten oder eine Fachexpertin bei einer Verkaufsverhandlung von der psychologischen Seite her beraten oder in der Moderation mitwirken.

## 16 Methodenkritik

Die vorliegende Studie orientiert sich an einem sozial-interpretativen Wissenschaftsverständnis. Ein empathisches Rollenverständnis der Forschungsperson wird einer Expertenhaltung vorgezogen. Die Forschungserkenntnis wird in der Datenvalidierung durch alle sieben Personen bestätigt. Vor diesem Hintergrund wird das leitende Wissenschaftsverständnis als zielführend für den erstrebten Erkenntnisgewinn (= Zugang zum Erlebensraum) beurteilt. Unter dieser Voraussetzung wird auch das dreiteilige qualitative Forschungsdesign (= Narrativer Interviewansatz, systemische Fragestellungen, symbolischer Zugang) als wirksam eingeschätzt und nachfolgend weiter erläutert.

Eine hinreichende Güte einer Grounded Theory erfordert den Einsatz mehrerer Untersuchungsgruppen (Glaser & Strauss, 2005), was aus Sicht einer zeitlich eng begrenzten Studie wie dieser, als unrealistische Anforderung beurteilt wird. Unter diesen Forschungsbedingungen nimmt die Güte dieser Studie jedoch ab und die theoretische Sättigung muss als ungenügend bewertet werden. Im Gegenzug wird die Güte in Bezug auf nur eine Untersuchungsgruppe als hinreichend eingeschätzt. Die Gütekriterien „Gemeinsamkeit und Varietät“ werden weitgehend berücksichtigt. Gemeinsamkeit wird über den Zeitpunkt „vor der Übergabe“ und über die Voraussetzung „Auseinandersetzung mit dem Thema Geschäftsübergabe“ gewährleistet. Varietät wird laufend anhand der definierten Kriterien zur Bildung der Untersuchungsgruppe geschaffen. Dabei findet vor allem der Aspekt Altersspektrum jedoch noch zu wenig Berücksichtigung.

Die Interviewdauer kann in der ersten Pre-Testung modifiziert werden, da in einem zweiten Treffen kaum weitere relevante Erkenntnisse zustande kommen. Es wird von einer Interviewdauer von 1.5 Stunden ausgegangen, um dem mehrteiligen qualitativen Forschungsdesign gerecht zu werden.

Die Parallelität der Arbeitsschritte „Datenerhebung, Datenanalyse, Theoriebildung“ bilden den Vorteil eines laufenden Erkenntnisgewinns. Das explorativ-offene Vorgehen birgt jedoch die Gefahr, sich zu verlieren und die Anforderungen an ein Zeitmanagement nicht erfüllen zu können. Mehr Orientierung und Struktur können durch die Prozessarbeit geschaffen werden, was ein wichtiges Gütekriterium nach Glaser und Strauss (2005) darstellt. Für diese Forschungsarbeit wird der Prozess laufend reflektiert, alleine sowie im Forschungsteam und -zirkel. Die gewonnene Erkenntnis wird so aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet und hinterfragt, womit diese Studie an Güte gewinnt. Der Umgang mit Vorwissen stellt von Beginn an eine Herausforderung dar. Diesbezüglich tragen auch die

Autoren Glaser und Strauss der Grounded Theory zu wenig Klärung bei (Strübing, 2008). Für diese Studie wird Vorwissen im Sinn von Vorannahmen weniger inhaltlich genutzt als methodisch. Es wird im Austausch gewonnen zur Entwicklung des qualitativen Designs. Drei Vorannahmen werden als relevant für einen hohen Erkenntnisgewinn eingeschätzt: Zeitfaktor, emotionaler Tiefgang und Struktur, wobei sich nur zwei davon in den beiden Pre-Testungen bestätigen. Die Vorannahme, dass ein hohes Bedürfnis nach Struktur besteht, muss modifiziert werden. Es besteht ein geringeres Bedürfnis nach Struktur. Die vorbereiteten inhaltlichen Themenschwerpunkte werden später weitgehend selbstorganisiert generiert. Das vierteilige Forschungsdesign besteht somit neu aus drei Teilen: Narrativer Interviewansatz, systemische Fragestellungen und symbolischer Zugang.

Der narrative Interviewansatz ermöglicht den Zugang zur Erlebenswelt gut, erfordert jedoch viel Übung von Seiten der Forscherin. Ein Mittel dazu bieten die beiden Pre-Testungen und das Instrument der Prozessreflexion. Bereits im zweiten Testinterview kommen deutlich längere und freiere Erzählphasen zustande. Dem Einstieg in das Interview geht ein Firmenrundgang voraus, der sich als gutes Instrument zur Vertrauensbildung erwiesen hat und deshalb einen zentralen Wirkfaktor dieser Studie darstellt. Diese Phase birgt jedoch die Gefahr, dass wesentliche Erkenntnisse zum Thema untranskribiert bleiben. Es liegt in der Verantwortung der Forschungsperson, vorgängig Transparenz zu schaffen. Erst im Interview darf das Forschungsthema zur Sprache kommen. Diese Erkenntnis wird bereits in der ersten Pre-Testung gemacht und erfolgreich umgesetzt. Die ursprüngliche Erzählaufforderung („Was machen Sie und wie sind Sie organisiert?“) wird nach den zwei Pre-Testungen modifiziert, da der erwünschten Wirkung einer möglichst freien Erzählung nicht genügend Rechnung getragen werden konnte. Neu wird folgender Einstieg gewählt: „Wir sind zusammengekommen, um gemeinsam über das Thema Geschäftsübergabe nachzudenken. Bitte erzählen Sie mir einfach, was Sie hier machen.“ Die modifizierte Erzählaufforderung kann als wirksam bewertet werden.

Die systemischen Fragestellungen führen in der ersten Pre-Testung zu einer gewissen Widerstandshaltung. Die Antworten fallen eher knapp aus. In der zweiten Pre-Testung können Veränderungsprozesse jedoch auffallend konkret expliziert und zukünftige Vorstellungen gedanklich vorweggenommen werden (siehe Kap. 23, Anhang B). Vor dem Hintergrund dieser uneinheitlichen Ausgangslage der beiden Pre-Testungen werden die systemischen Fragestellungen im Design trotzdem weiter mitberücksichtigt. Im Rückblick werden sie als äusserst wirksam in Bezug auf die gewonnene Erkenntnis beurteilt.

Nach Bergknapp ist Bewusstsein nicht mit Sprache gleichzusetzen, da im Bewusstsein im-

mer mehr präsent ist (2009). Dieser Voraussetzung wird diese Studie über einen nicht-sprachlichen symbolischen Zugang gerecht, was sich als äusserst erkenntnisgewinnend erweist. Durch den symbolischen Zugang kommt es zu einer starken Loslösung von Alltagsthemen, womit vermutlich auch tiefere Bewusstseinsgrade angeregt werden konnten. In der Datenanalyse wird diesbezüglich die Gefahr eines grossen Interpretationsspielraums wahrgenommen, weshalb auf eine gesonderte Auswertung verzichtet wird. Alle Personen finden den Zugang zu etwas für sie Bedeutungsvollem. Der Erkenntnisgewinn entfaltet sich selbstorganisiert entlang der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Die gewählten Symbole und die Erzählungen dazu finden sich im Anhang D dieser Arbeit (siehe Kap. 23).

In der Datenanalyse kann der kreative Prozess der Nacherzählungen als besonders wegweisend zur Konzeptgenerierung beurteilt werden. Die Voraussetzung dafür bieten die Grundsätze der Grounded Theory, die neben einer konzeptionellen Systematisierung auch den nötigen Raum für Kreativität offen lassen. Eine Nacherzählung ist jedoch erst nach einer ausführlichen offenen und axialen Kodierphase möglich. Für ein intuitives Wiedergeben müssen die Daten stark verinnerlicht sein. Erst über diesen Wirkfaktor erfährt die Theorie ein höheres Abstraktionsniveau und führt zur theoretischen Schliessung in der selektiven Kodierphase.

Ein zusätzlicher Mehrwert kann über den Aspekt der Dimensionalität nach Schatzman (1991; zit. nach Strübing, 2008) (siehe Kap. 5.3) erreicht werden. Da es beim sozialinterpretativen Wissenschaftsverständnis nicht darum geht, über möglichst viele gemeinsame Variablen Ursache-Wirkungszusammenhänge zu analysieren, können relevante Zusammenhänge auch mit wenigen Fällen erklärt werden. Dabei wird eine Kategorie mit ihren Eigenschaften als Kontinuum mit breiten Ausprägungsmöglichkeiten erfasst. Zusammenhänge werden in dieser Arbeit so über die dimensionale Ausprägung von drei Wertesubkategorien wahrgenommen (siehe Kap. 10.3, 10.4, 10.7). Dadurch können Veränderungsprozesse der leitenden Wertethematik abgebildet und eine Ausgangslage für künftige Forschung geschaffen werden, welche der genannten Dimensionalität der drei Wertesubkategorien noch differenzierter Rechnung tragen könnte.

Diese Masterarbeit scheint in Bezug auf ihre Reichweite, Dichte und Konsistenz bezogen auf eine Untersuchungsgruppe eine hinreichende Güte erreicht zu haben. Die Güte wird über eine Datenvalidierung mit den befragten sechs Inhabern und der Inhaberin zusätzlich bestätigt. Dabei handelt es sich um ein Gütekriterium der qualitativen Sozialforschung, einem bisher wenig berücksichtigten Aspekt der Grounded Theory nach Glaser und Strauss (2005).

## 17 Fazit

Dieses Fazit verdeutlicht das methodische Vorgehen, das zum angestrebten Erkenntnisgewinn (=Fassbarmachen der Erlebenswelt) geführt hat. Weiter stellt es die wichtigsten Ergebnisse der hergeleiteten Grounded Theory nach Glaser und Strauss (2005) dar und die daraus abgeleiteten Empfehlungen für die Praxis.

### 17.1 Methode

Diese Masterarbeit wird geleitet durch ein sozial-interpretatives Wissenschaftsverständnis in Verbindung mit einem empathischen Rollenverständnis der Forscherin. Unter diesen wissenschaftlichen Voraussetzungen ist es möglich, die bis heute noch kaum psychologisch erforschte Erlebenswelt von sechs Inhabern und einer Inhaberin umfassend zu beleuchten. Die Güte dieser Studie wird durch folgende Aspekte gewährleistet:

- Kontinuierliche Prozessarbeit im Forschungsteam und -zirkel
- Datenvalidierung im Forschungsfeld
- Bildung der Untersuchungsgruppe durch Gemeinsamkeit und Varietät
- Parallelität der drei Arbeitsschritte Datenerhebung, Datenanalyse, Theoriebildung

Hinsichtlich ihrer theoretischen Sättigung erreicht diese Studie eine ungenügende Güte. Aus Gründen des Zeitmanagements wird nur eine Untersuchungsgruppe einbezogen, wobei insbesondere dem Kriterium Altersspektrum nicht genügend Rechnung getragen wird.

### 17.2 Grounded Theory

Für diese Masterarbeit ist folgende Fragestellung untersuchungsleitend:

**Welche inneren Bilder haben Geschäftsinhabende von KMU vor der Übergabe?**

Vor der Übergabe zeigen die inneren Bilder von Geschäftsinhabenden eine immaterielle Werteorientierung mit den folgenden acht Werte-Subkategorien: *Soziale Werte, traditionelle Werte, Werte des Vertrauens, Werte der Identifikation, Werte der Anerkennung, Werte der Arbeitsleistung-Qualität, Werte der Freiheit, ideell-sinnstiftende Werte*. Es kristallisieren sich die folgenden **vier Schwerpunkte** heraus (siehe Kap. 13), die nun abschliessend beantwortet werden:

- **Zwei Werteorientierung**
- **Dimensionalität**
- **Nachfolgeneration**
- **Materielle Wertorientierung**

## **Zwei Werteorientierungen**

Vor der Geschäftsübergabe trägt die Verbindung von Tradition und Innovation zur Überlebenssicherung des Unternehmens bei, in dem tradierte Werte (=Unternehmensgeschichte) in Hinblick auf innovative Werte (=Unternehmenszukunft) bewertet werden. Diese beschriebene unternehmerische Werteorientierung wirkt sich positiv auf die Familie, die Unternehmenskultur und auf die Gesellschaft aus. Eine Verbindung von Tradition und Innovation wird auch im hohen sozialen Engagement gesehen (z.B. Nachwuchsförderung von Lehrlingen) und übt grosse Vorbildwirkung aus, die jedoch heute in gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kreisen noch zu wenig wahrgenommen wird. Vorbildwirkung hat immer auch mit Macht zu tun, die insbesondere an die oberste Person in der Hierarchie gebunden ist. Vor der Übergabe ist es daher wichtig, die personifizierte Macht eines Inhabers oder einer Inhaberin transparent zu machen und auf die nachfolgende Person zu übertragen und in der Unternehmenskultur zu verankern.

Auf der individuellen Ebene des Inhabers und der Inhaberin kann Tradition und Innovation vor der Geschäftsübergabe zu einem inneren Spannungszustand führen. Es kann eine Verunsicherung bestehen, ob der traditionell erwartete oder der individuell erwünschte Lebensweg eingeschlagen werden soll. Die innere Spannung wird mehr oder weniger bewusst über die Erwartungshaltungen der früheren Generationen ausgelöst. Mit dem Älterwerden wächst jedoch das Bedürfnis nach persönlicher Sinnstiftung, womit eine Auflösung des genannten Spannungszustandes von Innovation und Tradition wahrscheinlich wird. Bereits gelebte Tugenden vor der Geschäftsübergabe wie tätige Menschenfreundlichkeit sind besonders sinnstiftend und führen zu einer erfolgreichen Lebensbewältigung.

## **Dimensionalität**

Die *Werte des Vertrauens* werden eigentlich nur über eine langjährige Zusammenarbeit aufgebaut. Im Kontext einer Geschäftsübergabe wird jedoch eine raschere Vertrauensbildung nötig. Dafür eignet sich ein wertschätzender Führungsstil von Seiten des Inhabers und der Inhaberin, wobei Vertrauen primär vorausgesetzt werden muss. Für eine erfolgreiche Kooperationsbeziehung zwischen der übergebenden und nachfolgenden Person ist jedoch auch wechselseitiges Vertrauen nötig und die Aufmerksamkeit muss potenzial und lösungsorientiert sein.

*Identifikation:* Der persönliche Individuationsprozess des Inhabers und der Inhaberin stehen vor der Übergabe im Zentrum. Gerade vor einem Wendepunkt wie es eine Geschäftsübergabe ist, stellt sich diese Lebensaufgabe als besonders wichtig heraus. Der persönliche Individuationsprozess kann über die allgemeinen Phasen eines Veränderungsprozesses aufge-



arbeitet werden (siehe Kap. 14.2.2). Zentral dabei ist das Verstehen und Nachvollziehen der eigenen Emotionalität. Für eine Neudefinition des Selbstbildes müssen die sieben übrigen Wertesubkategorien (=unten abgebildete Säulen) neu gewichtet oder mit neuen „Inhalten gefüllt“ werden: *Soziale Werte, traditionelle Werte, Werte des Vertrauens, Werte der Anerkennung, Werte der Arbeit-Leistung-Qualität, Werte der Freiheit, ideell-sinnstiftende Werte.*

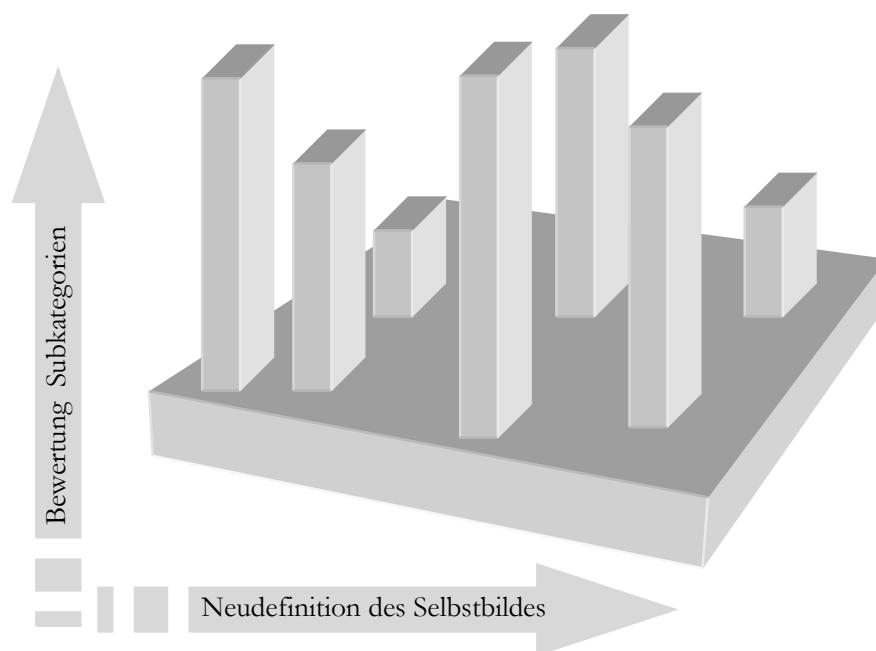


Abb. 7: Neudefinition des Selbstbildes

Neben Ablösungsprozessen ist der Aspekt der Bindung zentral. Damit ist einer Neugestaltung des Beziehungsnetzes und eine Identifikation mit neuen Lebensaufgaben gemeint. In Bezug auf die zwei Lebensbereiche Arbeit und Freizeit wird eine bewusstere Auseinandersetzung nötig. Zukünftige Pläne und Absichten diesbezüglich müssen vor allem Sinn stiften. Arbeit wird auch nach der Übergabe einen wichtigen Stellenwert einnehmen. Unabhängig vom Unternehmen geht es für einen Inhaber und eine Inhaberin darum, ihre persönlichen Fähigkeiten neu einzuschätzen und die aktuelle Marktsituation mit einzubeziehen. Stärker als der Faktor des Alters zählen heute Kompetenz und eine lebenslange Lernfähigkeit. Die Basis für eine Potenzialabklärung liegt in einer persönlichen Wertauflistung. Wahrscheinlich werden hierbei postmaterialistischen Arbeitstugenden Priorität geschenkt wie Selbstverwirklichung, Hedonismus, Solidarität und Partizipationsbedürfnis.

*Werte der Freiheit:* Selbstständig Erwerbende sind sich an einen grossen Handlungsspielraum gewöhnt. Sie haben sich die genannte Freiheit über Jahre erschaffen. Vor der Übergabe

liegt der Hauptfokus auf der Überlebenssicherung des Unternehmens und weniger auf der persönlichen Lebensplanung. Für eine erfolgreiche Übergabe ist diese jedoch zentral und es muss sukzessive mehr Raum dafür berücksichtigt werden. Der Angst vor dem Älter werden und den damit verbundenen Einschränkungen kann durch das subjektive Gefühl einer aktiven Alters-Mitgestaltung entgegengewirkt werden. Die persönliche Einstellung zum Altersbild, das Wissen zum Thema Älterwerden sowie die Wahrnehmung von körperlichen Signalen sind wichtig. Differenzen in der Wahrnehmung zwischen realen und idealen Lebenszielen spielen mit und können durch eine kognitive Umstrukturierung positiv bewertet werden.

### **Nachfolgegeneration**

Inhaber und Inhaberinnen haben ein feinfühliges Generationenverständnis und nehmen diesbezüglich verschiedene Wertvorstellungen in der Zusammenarbeit mit der nachfolgenden Person wahr. Damit verbunden ist jedoch Konfliktpotenzial vor der Geschäftsübergabe. Diesbezüglich muss ein gegenseitiges Verständnis in Hinblick auf die unterschiedlichen Entwicklungsphasen der verschiedenen Generationen geschaffen werden. Über eine Wertklärung können Bedürfnisse verbalisiert und potenziellen Konflikten entgegengewirkt werden. In der heutigen Zeit sind Generationengrenzen jedoch tatsächlich stärker durchmischt, als in den vorliegenden Studienergebnissen abgebildet. Wie bereits erwähnt zählen heute Kompetenz und eine lebenslange Lernfähigkeit mehr als Altersunterschiede. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels können junge Nachwuchskräfte aus wissensintensiven Berufen ihre Arbeitsvorstellungen stärker einfordern als früher. Sie sind wie Inhaber und Inhaberinnen primär immateriell orientiert. Sie wünschen sich immaterielle Werte wie Vertrauen, Sinn, Handlungsspielraum oder Partnerschaft. Heutige Hochschulabsolventen sind grundsätzlich eher an einem Angestelltenverhältnis in einem Grosskonzern interessiert. Nur eine kostengünstige Übernahme einer KMU könnte für sie attraktiv werden. Aktives Veränderungsmanagement stellt eine Herausforderung für die Nachfolgegeneration bei der Übernahme einer KMU dar.

### **Materielle Wertorientierung**

Vor einer Übergabe geht es im Wesentlichen um die Diskrepanz immaterieller Werte- und materieller Wertorientierung. Eine diesbezüglich wahrgenommene Diskrepanz von Seiten der inhabenden Person kann zum Scheitern der Übergabe und zu einem abnehmenden Marktwert des Unternehmens führen. Eine hohe Psychodynamik bei Verkaufsverhandlungen erfordert professionelle Begleitung.

## Empfehlungen für die Praxis

Mittels Erforschung der leitenden Kernkategorie Werte werden zahlreiche praktische Anwendungsmöglichkeiten für eine psychologische Beratung deutlich. Werte haben zwar keinen direkt funktionalen Nutzen, können durch eine Werteklä rung jedoch perspektivenreich genutzt werden:

- Durch Reflektieren des zurückgelegten Lebensweges hin zu einem erfolgreichen Altern. Über die Verbindung von der Unternehmensgeschichte und -zukunft zu einem strategisch-innovativen Wertedialog. Anhand einer Werte-Priorisierung zu einer beruflichen Neuorientierung und -positionierung.

## 17.3 Nutzenanalyse

Die vorliegende Studie stiftet vor allem einen explorativen Nutzen, indem sie breite empirische und theoretische Erkenntnisse zum wenig psychologisch erforschten Untersuchungsgegenstand „Geschäftsübergabe“ schafft. Bis heute sind Werte in der Psychologie vorwiegend normativ und personenbezogen erforscht. Diese Masterarbeit weitet das personenbezogene Werteverständnis auf den Unternehmenskontext aus und zeigt neben stärker normativen Werten (=traditionell-kollektive Werteorientierung) auch eine individuelle, bedürfnisorientierte Seite von Werten auf. Die untersuchte individuelle, bedürfnisorientierte Werteorientierung zeigt sich in den drei Wertesubkategorien *Identifikation*, *Freiheit*, *ideell-sinnstiftend* (siehe Kap. 10.4, 10.7, 10.8) besonders deutlich. Weiter bildet diese Studie die drei Werteorientierungen *Vertrauen*, *Identifikation* und *Freiheit* (siehe Kap. 10.3, 10.4, 10.7) in unterschiedlichen Ausprägungsformen und -graden ab und schafft diesbezüglich mehr differenzierte Erkenntnisse zu Werten. Dadurch kann ein Bezug zu den allgemeinen psychologischen Phasen von Krisen- und Veränderungsprozessen hergestellt werden. In Zusammenhang mit der beobachteten Wertever schiebung von materialistischen zu postmaterialistischen Arbeitstugenden bildet die vorliegende Studie über die Dimensionalität (siehe Kap. 5.3) einzelner Fälle eine empirische Wertever schiebung ab. Schliesslich sind forschungsrelevante Themen (z.B. Verlustängste, Altersfragen, Beziehung naher Bezugspersonen) durch diese Studie psychologisch untersucht. Die *sozialen Werte* nehmen einen grösseren Stellenwert ein, was bisher nur vermutet jedoch nicht empirisch bestätigt werden konnte (siehe Kap. 2.1). Es kann gezeigt werden, dass eine starke Beziehungsorientierung vorliegt (siehe z.B. Kap. 10.1). Soziale Werte sind zentral für die persönliche Sinnstiftung und nehmen eine Vorbildwirkung ein für weitreichende Kreise wie Familie, Unternehmenskultur und Gesellschaft. Ferner liegt mit der empirisch gesicherten immateriellen Werteorientierung ein Analyseinstrument für die psychologische Beratung bei Geschäftsübergaben vor.

## 18 Weiterführende Forschung

Werte sind vorwiegend in der Philosophie erforscht. Psychologisch sind diese eher normativ und personenbezogen untersucht. Weiterführende psychologische Forschung könnte Werte einerseits in Bezug auf andere Kontexte durch eine theoriegenerierende Methode analysieren. Andererseits könnte sich eine künftige Forschung theoriegeleitet an den vorliegenden Forschungsergebnissen anlehnen und diese modifizieren und differenzieren.

Zum heutigen Zeitpunkt sind drei Wertesubkategorien (*Vertrauen, Identifikation, Freiheit*) dimensional erfasst, jedoch in dieser explorativen Studie noch zu wenig detailliert erforscht. Neue Untersuchungsgruppen könnten mehr Ausprägung schaffen und das gewonnene Datenmaterial diesbezüglich differenzieren. Qualitative Leitfadeninterviews könnten direkt an diese drei Wertkategorien anknüpfen und systematischere Erkenntnisse ermöglichen. Bei der Bildung von Untersuchungsgruppen könnte die Varietät durch den Einbezug eines breiteren Altersspektrums gesteigert werden.

Es liegt die Hypothese vor, dass der Grad der Veränderung in einem Zusammenhang mit dem Mass an Reflexionsfähigkeit des Inhabers und der Inhaberin steht. Noch vor Beendigung dieser Masterarbeit haben zwei der sieben Personen ihren Betrieb übergeben oder verkauft. Beide Personen scheinen eine Metaebene eingenommen zu haben. Weiterführende Forschung könnte diesen erläuterten Zusammenhang von Veränderung und Reflexion näher beleuchten.

Weiter stellt sich der allgemeine Krisen- und Veränderungskreislauf nach Fischer-Epe (2008) (siehe Kap. 14.2.2) als forschungsrelevantes Instrument heraus. Anhand der unterschiedlichen Phasen im Kreislauf lassen sich die Studienergebnisse neu analysieren. Eine künftige Forschung könnte dieses Wissen stärker einbeziehen und das vorliegende oder neues Datenmaterial diesbezüglich theoriegeleitet untersuchen.

Diese Studie stellt das Thema Werte ins Zentrum und schafft damit ein Analyseinstrumentarium für eine psychologische Beratung. Künftige Forschung könnte die Wirksamkeit dieses Werte-Instrumentes im Nachfolgeprozess evaluieren. Wie der aktuelle Forschungsstand zeigt, nimmt die psychologische Beratung heute einen geringen Stellenwert ein, wird jedoch als äusserst relevant eingeschätzt. Weiterführende psychologische Forschung zum Thema Geschäftsübergabe scheint deshalb hoch erwünscht. Mehr Publikationen könnten einen differenzierteren Erkenntnisgewinn schaffen und die Nachfrage nach einem professionell-psychologischen Beratungsangebot steigern.

Das soziale Engagement von KMU hat eine Vorbildfunktion in gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kreisen, die jedoch von aussen noch zu wenig wahrgenommen wird. Weiterführende Forschung könnte die psychologische Wirkung der erläuterten Vorbildfunktion genauer analysieren.

In dieser Studie stellt die einmalige Datenvalidierung gemeinsam mit den befragten sechs Inhabern und einer Inhaberin ein wichtiges Gütekriterium dar. Die Datenvalidierung bildet die Ausgangslage für die Theoriebildung einer Grounded Theory nach Glaser und Strauss (2005) und fördert den Erkenntnisgewinn. Künftige Forschung könnte den Nutzen dieses Gütekriteriums untersuchen und weitere Einsatzmöglichkeiten schaffen.

Diese Studie zeigt die wachsende Bedeutung des demographischen Wandels in Bezug auf das Thema Geschäftsübergabe auf. Die Anzahl der jüngeren potenziellen Nachfolger und Nachfolgerinnen wird abnehmen. Dazu kommt, dass sich Studierende hauptsächlich an Grossunternehmen orientieren. Ausserdem finden Lehrgänge zum Thema Nachfolgeregelung in KMU zu wenig Berücksichtigung in der heutigen Bildungslandschaft. Zur Gewährleistung der Überlebenssicherung von zahlreichen KMU müsste sich der Fokus daher stärker auf weniger gut ausgebildete potenzielle Nachfolger und Nachfolgerinnen richten. Künftige Forschung sollte sich deshalb mit den psychologischen Aspekten von stärker praxisorientierten Lehr- und Lernformen befassen.

Heutige Publikationen ziehen in ihrer Schreibweise ausschliesslich die männliche Form mit ein: Inhaber, Unternehmer, Gründer, Eigentümer oder Nachfolger. Mit Blick auf den demographischen Wandel werden jedoch auch die Nachfolgerinnen an Bedeutung gewinnen. Weiterführende Forschung könnte deren Aufmerksamkeit auf sich ziehen, indem unter anderem der weiblichen Schreibweise Rechnung getragen wird.

## 19 Abstract

Die in dieser Masterarbeit empirisch herbeigeführten Resultate zeigen wenig erforschte innere Bilder von sechs Inhabern und einer Inhaberin vor der KMU-Geschäftsübergabe. Leitend sind ein sozial-interpretatives Wissenschaftsverständnis und ein qualitatives Forschungsdesign. Die Ergebnisse der Grounded Theory verdeutlichen eine Orientierung an immateriellen Werten: Soziale Werte, traditionelle Werte, Werte des Vertrauens, Werte der Identifikation, Werte der Anerkennung, Werte der Arbeit-Leistung-Qualität, Werte der Freiheit und ideell-sinnstiftende Werte. Es liegt eine stärkere Beziehungsorientierung vor, als bisher angenommen. Soziales ist wichtig für die persönliche Sinnstiftung und hat eine von aussen zu wenig wahrgenommene Vorbildwirkung in der Gesellschaft zur Folge. Vor der Geschäftsübergabe ist eine rasche Vertrauensbildung nötig. Diese wird durch einen wertschätzend-potenzialorientierten Führungsstil erreicht, der Vertrauen voraussetzt. Die Neudefinition des Selbstbildes ist zentral und erfolgt über eine Identifikation mit neuen Lebensaufgaben. Arbeit nimmt auch nach der Übergabe einen hohen Stellenwert ein, wobei postmaterialistische Arbeitstugenden wahrscheinlich werden. Ein Wunsch nach Freiheit verlangt nach einer vertieften Auseinandersetzung mit dem persönlichen Altersbild. In Ergänzung zu den vorliegenden Ergebnissen sind aber heute Generationengrenzen stärker durchmischt und auch materieller Wert ist von Bedeutung. Falls immaterielle Werte und materieller Wert divergieren, kann eine Übergabe misslingen. Mit dem vorliegenden Wertesystem wird auch praxisorientiertes Wissen angeboten. Dadurch wird ein Instrumentarium für die Analyse von Veränderungsprozessen geschaffen, das in der psychologischen Beratung Anwendung finden könnte und von einer künftigen Forschung vertieft werden sollte.

## 20 Literaturverzeichnis

- Albers, M. (2010). Die Eingeborenen. *Brand eins Wirtschaftsmagazin*, 12, 72-77.
- Bergknapp, A. (2009). *Supervision und Organisation. Zur Logik von Beratungssystemen*. Wien: Facultas Verlag.
- Böhler, D. (1985). *Rekonstruktive Pragmatik: Von der Bewusstseinsphilosophie zur Kommunikationsreflexion: Neubegründung der praktischen Wissenschaften und der Philosophie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bohnsack, R. (2003). *Rekonstruktive Sozialforschung: Einführung in qualitative Methoden*. Opladen: Leske und Budrich.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006.). *Forschungsmethoden und Evaluation von Human und Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- Braun, B. & Klauser, M. (2010). Unternehmertum – Basis für dauerhaften Erfolg. *Wirtschaftsmagazin*, 14, 6-7.
- Breuer, F. (2008). In A. von Schlippe, A. Nischak & M. El Hachimi (Hrsg.), *Familiäre Tradition, persönliche Ambition, wirtschaftliche Situation. Ambivalenzen der Nachfolge in Familienunternehmen* (S. 127-138). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bundesamt für Statistik (2008). Available: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index.html>.
- Credit Suisse & Universität St. Gallen (2009). *Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Studie mit KMU-Unternehmern zu emotionalen und finanziellen Aspekten*. Zürich: Credit Suisse.
- Diez, H. (2005). *Werkstattbuch Mediation*. Köln: Zentrale für Mediation.
- Dorz, M. (2010). Bewusstsein schaffen für demografischen Wandel. *Wirtschaftsmagazin*, 14, 40-41.
- Ernst & Young (2006). *Was ist ein Familienunternehmen wert? Total Value, emotionaler Wert und Marktwert*. Deutschland: Ernst & Young.
- Ernst & Young (2009). *Agenda Mittelstand. Emotional Value. Der emotionale Wert, ein Unternehmen zu besitzen*. Deutschland: Ernst & Young.
- Fachhochschule Nordwestschweiz (2007). *Nachfolgeregelung in KMU. Best Practice*. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Faltermaier, T., Mayring, Ph., Saup, W. & Strehmel, P. (2002). *Entwicklungspsychologie des Erwachsenenalters*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Fischer-Epe, M. (2008). *Coaching: Miteinander Ziele erreichen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flick, U. (2007). Qualitative Sozialforschung-Stand der Dinge. *Soziologie. Qualitative Forschung: Eine Einführung*, 2, 53-66. Reinbek b. H.: Rowohlt.
- Glaser, B.G. & Strauss A.L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Glaser, B.G. & Strauss A.L. (1998). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. Göttingen: H. Huber.
- Glaser, B.G. & Strauss A.L. (2005). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung* (2. korr. Aufl.). Bern: Hans Huber.

- Häcker, H. & Stapf, K.H. (2009). *Dorsch. Psychologisches Wörterbuch* (15. überarb. u. erw. Aufl.). Bern: Huber.
- Hafen, T. (2009). Projekt KMU-Nachfolge. Die Nachfolge muss emotional sorgfältig begleitet sein. *z|baw-impact*, Juni, 41-43.
- Halter, F.A. (2007). Langfristige Wertgenerierung im Nachfolgeprozess. *Wirtschaftsmagazin*, 4, 4-5.
- Hanhart, D. (2005). In D. Hanhart, P. Kessler, M.L. Ries, P. Liggenstorfer, T. Richle & U. Christen (Hrsg.) (3. aktual. Aufl.), *Beziehungen neu gestalten* (S. 130-156). Zürich: Jean Frey.
- Hanhart, D. (2005). In D. Hanhart, P. Kessler, M.L. Ries, P. Liggenstorfer, T. Richle & U. Christen (Hrsg.) (3. aktual. Aufl.). *Älterwerden heute und morgen* (S. 94-129). Zürich: Jean Frey.
- Heiko, E. (2010). Die Suche nach Sinn. Wann „lohnt“ sich das Leben? *Psychologie Heute*, 4, 21-27.
- Hemel, U. (2008). Wertschöpfung durch Wertschätzung. Werteorientierte Unternehmensführung in der Praxis. *OrganisationsEntwicklung*, 4, 30-37.
- Kast, V. (2007). *Lebensrücklauftherapie. Eine Therapieform für Ältere* (CD). Müllheim/Baden: Auditorium.
- Kessler, P. (2005). In D. Hanhart, P. Kessler, M.L. Ries, P. Liggenstorfer, T. Richle & U. Christen (Hrsg.), *Frühzeitig in den Rubestand* (S. 34-58) (3. aktual. Aufl.). Zürich: Jean Frey.
- König, E. & Volmer, G. (1999). *Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden* (6. Aufl.). Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Kuhn, T. & Vissa, R. (2009). *Menschliche Aspekte als wichtigste Erfolgsfaktoren im unternehmerischen Nachfolge-Prozess*. Zürich: Institut für Angewandte Psychologie.
- Leister, Ch. (2010). Wie entsteht die unternehmerische Grundhaltung? *Wirtschaftsmagazin*, 14, 16-17.
- Luhmann, N. (1997). *Die Kunst der Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2000). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (4. Aufl.). Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Mayring, P. (1993). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Technik*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Meuser, M. (2003). In Bohnsack, R., Marotzki, W. & Meuser, M. (Hrsg.), *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung*. Opladen: Leske und Budrich.
- Meyer, A. & Oldenburg, D. (2008). Macht-Wert-Sinn (?). Werte- und Wertorientierung in Familienunternehmen. *OrganisationsEntwicklung*, 4, 17-22.
- Moser, H (2003). *Instrumentenkoffer für die Praxisforschung*. Zürich: Verlag Pestalozzianum.
- Müller-Tiberini, F. (2008). *Erben in Familienunternehmen. Die Unternehmensnachfolge konfliktfrei regeln*. Zürich: Orell Füssli Verlag.
- Müller-Tiberini, F. (2008). In A. von Schlippe, A. Nischak & M. El Hachimi (Hrsg.), *Werte und Wertorientierung in Familienunternehmen: Fundament und Kompass zugleich* (S. 181-191). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Plate, M. (2008). In A. von Schlippe, A. Nischak & M. El Hachimi (Hrsg.), *Geschwisterkonflikte in Familienunternehmen – Strukturelle Konfliktlinien* (S. 65-83). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.



- Radatz, S. (2008). *Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen* (5. Aufl.). Wien: Verlag systemisches Management.
- Rorty, R. (1991). *Objectivity, relativism and truth*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rosenberg, M. B. (2004). *Konflikte lösen durch gewaltfreie Kommunikation. Ein Gespräch mit Gabriele Seils*. Freiburg im Breisgau: Herder Verlag.
- Rosenthal, G. (2005). *Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung*. Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Rüegg-Stürm, J. (2001). *Organisation und organisationaler Wandel: Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schatzman, L. (1991). Dimensional Analysis: Notes on an Alternative Approach to the Grounding of Theory in Qualitative Research. In R. David (Hrsg.), *Social Organizations and Social Process. Essays in Honour of Anselm Strauss* (S. 303-314). New York: Aldine de Gruyter.
- Schmid, W. (2000). *Schönes Leben? Einführung in die Lebenskunst*. Suhrkamp.
- Schmitz, Ch. (2008). In A. von Schlippe, A. Nischak & M. El Hachimi (Hrsg.), *Keine Nachfolge – alles klar?* (S. 139-142). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schulz von Thun, F. (2001). *Miteinander Reden. Kommunikation für Führungskräfte*. Reinbek: Rowohlt Taschenbuchverlag.
- Schulz von Thun, F. (2008). In A. von Schlippe, A. Nischak & M. El Hachimi (Hrsg.), *Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Seliger, R. (2008). *Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Seligman, M.E.P. (2005). *Der Glücks-Faktor. Warum Optimisten länger leben* (2. Aufl.). Bergisch Gladbach: Lübbe GmbH & Co.
- Simon, F.B., Wimmer, R. & Groth, T. (2005). *Mebr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a.* Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Stalder, S. (2010). Diversität und Unternehmensstiftung in der Nachfolge? *Wirtschaftsmagazin*, 14, 46-47.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz/Psychologie Verlagsunion.
- Strauss, A. L. (1991). *Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. München: Fink Verlag.
- Strübing, J. (2008). *Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung* (2. erw. und überarb. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Stuckert, M. (2006). In J.M. Reimer, A. Hahne & B. Meyer-Eilers (Hrsg.), *Führung im Wandel. Effiziente Reorganisation – Erfahrungen und Perspektiven*. Bern: Haupt.
- Thomann, C. & Prior, C. (2008). In A. von Schlippe, A. Nischak & M. El Hachimi (Hrsg.), *Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Thommen, J. P. (1999). *Lexikon der Betriebswirtschaft. Management-Kompetenz von A bis Z*. Zürich: Versus Verlag.

- Vaassen, B. (1994). *Die narrative Gestalt(ung) der Wirklichkeit: Grundlinien einer postmodernorientierten Epistemologie für die Sozialwissenschaften*. St. Gallen: Hochschule St. Gallen.
- Vaassen, B. (1996). *Die narrative Gestalt(ung) der Wirklichkeit: Grundlinien einer postmodernorientierten Epistemologie für die Sozialwissenschaften*. Braunschweig: Vieweg Verlag.
- Wiltschko, J. & Köhne, F. (1987). *Focusing: Vom dumpfen Gefühl zur klaren Empfindung. Welche Therapie?* Weinheim: Beltz.
- Winkler, R. (2005). In W. Clemens, F. Höpflinger & R. Winkler (Hrsg.), *Ältere Menschen als Ressource für die Wirtschaft und Gesellschaft von morgen* (S. 127-154). Bern: Haupt.
- Woolgar, S. (1988). *Science: the very idea*. Chichester: Ellis Horwood.
- Zürcher Kantonalbank (2005). *Unternehmen Zukunft. Generationenwechsel bei KMU in der Schweiz*. Zürich: Zürichsee Druckereien.

## 21 Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Datenerhebung im Überblick .....	20
Tab. 2:	Forschungsablauf im Überblick .....	23
Tab. 3:	Varietät der Untersuchungsgruppe .....	25
Tab. 4:	Zwischenergebnisse der offenen Kodierphase .....	28

## 22 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Parallelität der Arbeitsschritte im Verfahren der Grounded Theory nach Strauss (1991; zit. nach Strübing, 2008, S. 15). Eigene Darstellung.....	12
Abb. 2:	Selbstwert und Umwelt.....	32
Abb. 3:	Kernkategorie der Grounded Theory: Immaterielle Werteorientierung.....	37/54
Abb. 4:	Werte- und Entwicklungsquadrat zur bezogenen Individuation, nach Schulz von Thun (1989; zit. nach Plate, 2008, S. 72).....	65
Abb. 5:	Säulen der Identität nach Fischer-Epe (2008, S. 127) .....	65
Abb. 6:	Phasen im Krisenverlauf nach Fischer-Epe (2008, S. 137). Eigene Darstellung .....	68
Abb. 7:	Neudefinition des Selbstbildes .....	83

## 23 Anhang

Anhang A: Schriftliche Forschungsanfrage .....	95
Anhang B: Pre-Testung .....	97
Anhang C: Zwischenergebnisse axiale Kodierphase-wörtliche Zitate.....	98
Anhang D: Selektive Kodierphase - Nacherzählungen und Symbole.....	101
Anhang E: Ergebnisse der Grounded Theory-wörtliche Zitate.....	107
Anhang F: Datenvalidierung.....	124
Anhang G: Prozessreflexion.....	129

## Anhang A: Schriftliche Forschungsanfrage

**Sehr geehrter Unternehmer, sehr geehrte Unternehmerin**

(Die Forschungsanfrage ist aus Gründen der Lesbarkeit in der männlichen Form geschrieben. Selbstverständlich sind immer auch Frauen damit angesprochen.)



### **Forschungsanfrage**

Im Rahmen des Masterstudiengangs Arbeits- und Organisationspsychologie forsche ich zum Thema „Unternehmensnachfolge“. Ich suche Firmeninhaber von KMU, die sich mit dem Thema der Übergabe ihres Geschäfts auseinandersetzen. Es interessiert mich, was die Übergabe für einen Unternehmer bedeutet und wie er damit umgeht.

### **Zu mir**

Mein Name ist Anja Thoma und ich studiere auf dem zweiten Bildungsweg Arbeits- und Organisationspsychologie an der Zürcher Fachhochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW Department Angewandte Psychologie). Neben dem Studium arbeite ich im Bereich Organisationsentwicklung und begleite Unternehmungen bei ihrer Weiterentwicklung. So führe ich unter anderem Trainings zu verschiedensten Themen durch oder betreue Stellensuchende. Früher war ich Lehrerin an der Mittelstufe im Kanton Zürich.

### **Mein Forschungsinteresse**

Über das Studium und die praktische Tätigkeit in der Organisationsentwicklung ist mein Interesse für das Thema Unternehmensnachfolge gewachsen. Ich erlebe diesen anspruchsvollen Übergang momentan auch in meinem Bekanntenkreis. Ein Bekannter von mir, 70 Jahre alt, setzt sich seit geraumer Zeit mit der Übergabe seines Kleinbetriebes auseinander. Dabei beschäftigen ihn neben fachlichen Fragen (z.B. Treuhand) auch persönliche und zwischenmenschliche Aspekte. Aspekte, die bis anhin in der Forschung zu Nachfolgeprozessen zu kurz gekommen sind. Mit dieser Forschungsarbeit möchte ich mich einem aktuellen Thema differenziert widmen, um aus den gewonnenen Erkenntnissen neue Ansätze für die Forschung zu schaffen. Ich suche bewusst nur wenige Personen, die an meiner Studie mitwirken, da für mich Qualität vor Quantität geht. Selbstverständlich werden Ihre Daten streng vertraulich behandelt.

**Ihre Voraussetzungen:**

- Ihre Geschäftsübergabe ist noch nicht erfolgt
- Sie befassen sich gedanklich mit Ihrer Geschäftsübergabe
- Sie (Ihre Familie) sind der Hauptinhaber Ihres Geschäfts und führen den Betrieb
- In Ihrem Betrieb sind etwa 5-100 Mitarbeitende angestellt
- Sie haben das Geschäft gegründet oder übernommen

**Vorgehensweise**

Falls Sie bereits sind, an der Forschungsarbeit teilzunehmen, finden zwischen Oktober und November 2009 zwei Treffen à ca. zwei Stunden statt. Ein drittes Treffen wird ziemlich sicher zwischen Januar und Februar 2010 stattfinden. Bei diesem dritten Treffen werde ich Sie über die Forschungsergebnisse meiner Arbeit informieren und diese gemeinsam mit Ihnen hinterfragen. Ihre persönliche Meinung wird wiederum in die Forschungsergebnisse mit einfließen.

## Anhang B: Pre-Testung

Wenn man sagt 1 ist unwichtig und 10 ist sehr wichtig. Was würden Sie dann sagen, wie wichtig ist Ihnen Ihre Firma?

Eine 10. Denn es ist die einzige Möglichkeit für mich Geld zu verdienen und Lebensqualität zu erzeugen. Das geht nur über den Stutz. Ich wüsste nicht wie. Wenn ich den Schlüssel der Garage fortwerfe, weiss ich nicht, wie ich morgen Geld verdienen soll. (C, 187)

Wie weit sind Sie noch von der Übergabe entfernt? 10 ist die offizielle Übergabe und 1 ist sehr weit weg davon.

Ich würde sagen 9.7. Ja, da bin ich eigentlich selber überrascht gewesen über mich. Wir hatten hier eine Sitzung mit dem Finanzberater, mit dem Anwalt und wir drei Frauen. Und dann ist mir so bewusst geworden, als ich zuhause aus der Garage hinausgefahren bin. Wenn ich jetzt hier hinuntergehe und das schon unterschrittsbereit ist, dann gehe ich jetzt als als 90 nein 100% -ige Aktienbesitzerin zum Haus hinaus und komme nachher als 20% Besitzerin wieder heim. Und dort ist mir eigentlich so wirklich zum Bewusstsein gekommen, dass ich diesen Kindern nicht nur positive Sachen übergebe. Dass ich denen auch eine Last übergebe. Im Moment sieht es aus, eine gute Last. Wir wissen jedoch nicht, wie sich die Wirtschaft entwickelt. Ich bin froh, dass ich dieses Geschäft in einer Zeit übergeben kann, wo es noch super läuft. Was uns die Wirtschaft bringt, das wissen wir nicht. Und ich hatte jetzt wirklich dieses unglaubliche Glück gehabt in diesen 11 Jahren, dass wir eine absolut optimale Situation gehabt haben. Wirklich sehr gut. Und ich möchte ja nicht, dass wenn es jetzt meine Töchter führen müssen, dass es jetzt so hinunter geht, das möchte ihnen nicht gönnen. Dass es ein Bisschen rückwärts geht, das macht nichts, das macht nichts. Das schafft man. Bis hierher mussten wir sehr viel mit temporären Leuten arbeiten. Wir mussten Lastwagen einmieten. Und wenn wir das einmal nicht mehr müssen, nur mit unseren Leuten schaffen. Dann ist es immer noch gut. Und das wünsche ich ihnen. Dass das so geht. Und das ist mir schon so zum Bewusstsein gekommen, dass ich nicht nur Geld verschenke, also Guthaben, sondern auch Pflichten. Und sie haben dann auch gesagt, du Mami, also, weisst für uns ist das auch nicht so eitel Freude. Wir sind zwar stolz und geben uns Mühe, aber einen Druck übernehmen wir. Das ist uns schon zum Bewusstsein gekommen. Sehr wahrscheinlich ist es eben anders, wenn wir das Geschäft einer Zementfabrik verkauft hätten, dann hätten wir alle eine Haufen, Haufen Geld. Wir hätten keine Sorgen. Es könnte uns alles gleich sein. Aber ob wir glücklicher wären? Und was wir dann machen würden mit dem vielen Geld. (B, ?)

## Anhang C: Zwischenergebnisse axiale Kodierphase-wörtliche Zitate

Leitende Kategorie Autonomie – Subkategorien (=Eigenschaften)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontrolle</li> <li>- Einsatz von Wissen und Kompetenz</li> <li>- Sicherung der Eigenständigkeit</li> <li>- Handlungsspielraum, Wahlmöglichkeiten</li> </ul>	
Person, Zeile	Zitat
B, 709	Das kann ich noch nicht lange. Das kann ich noch nicht lange. Da habe ich immer jemanden gebraucht, den ich überschwatzt habe und gesagt habe, komm doch schnell mit und so. Und dann ist immer ein bisschen wer anderer mitgekommen. Und das ist immer ein bisschen mühsamer geworden. Bis die endlich sagen konnten, also komm wir fahren um 10, da war ich schon lange in Zürich draussen. In der Zwischenzeit kann ich es allein. Das sind auch so Prozesse.
G, 227	Nein ist nicht ein Lebenswerk. Es wird dann mal eins. Es baut sich in eines hinein. Ein Lebenswerk ist, wenn du vom ersten Grundstein etwas gebaut hast, wo du selbst kreierte hast. Ich habe etwas übernommen und verarbeite es weiter im Moment. Optimierte es. Bringe es in eine neue Dimension hinein. Wie gesagt es ist noch keines, es wird aber eines. Das ist die Antwort.
E, 47	Und eigentlich habe ich das zum richtigsten Zeitpunkt gemacht, weil nachher sind die virtuellen Fabriken entstanden, wo sich die Produktionsleute zusammengetan haben, um Aufträge miteinander zu akquirieren. Und ich habe das eigentlich schon relativ früh gemacht im gestalterischen Bereich. Und jetzt sind wir dran, das Design Networks ist jetzt natürlich so weit gewachsen, dass jetzt unterdessen 16 Disziplinen drinnen sind. Und das heisst ich muss jetzt anfangen auch ein bisschen delegieren zu können, ich muss Arbeiten verteilen können. Ich habe bis jetzt alles selbst gemanaged.
D, 400	Wissen Sie, wir haben diese Zeit nicht mehr, drei Jahre zu warten, bis einer das Buchhalterdiplom hat. Vielleicht besteht er es, vielleicht besteht er es nicht. Und wenn er es bestanden hat, führt ihn der Weg vielleicht auch in die Selbstständigkeit. Dann hast du einen drei Jahre aufgebaut, hast ihn mitgenommen mit den Kunden einbezogen, dann ist er weg. Also der Typ muss ein Fertiger sein, ausgebildet. Muss die Erfahrungen haben, Treuhanderfahrung, Kundenumgang haben und alles. Und willens sein, ist nicht eine Grundbedingung, dass er einsteigen muss, aber wenn man natürlich jemanden so binden kann, dann umso besser oder dann ist ganz eine andere Situation da. Das ist die Ausgangslage, wo wir heute stehen irgendwo oder. Wissen Sie, ich habe mir auch schon oft gesagt, für mich wäre es vielleicht einfacher gewesen, wenn man nicht die moralische Bindung hätte. Anfragen hat man jede Menge von grossen Treuhand, die gerne in unserer Gemeinde ein Treuhandbüro übernehmen würden.
Leitende Kategorie Bindungsstil – Subkategorien (=Eigenschaften)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beziehungsorientiert</li> <li>- Nachhaltig</li> <li>- Ablösend, abgrenzend</li> <li>- Ambivalent</li> </ul>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stark verbunden</li> <li>- Sicherheit, Vertrauen, Kompetenz</li> </ul>	
Person, Zeile	Zitat
<b>D, 870</b>	Oder und das Team, das wir da haben. Wir haben ein tolles Team, man ist per du miteinander, hat ein Vertrauen zueinander und man spricht miteinander, wenn etwas ist, dann sagt man es. Auch vom Personal her, wenn sie gewisse Probleme haben, dann kommen sie natürlich auch einmal da hinein zum Briegge. Und für das ist man ja aber auch der Chef, für das ist man ja auch da. Dass man nicht bloss über die Arbeit der Chef ist, sondern wenn sie halt auch mal Probleme haben, wenn etwas mit dem Freund ist oder irgendetwas. Dass man halt auch mal spricht miteinander und so. Nein, die Kollegialität oder das Team selber ist sehr stark zusammen. Man stützt einander auch. Man ist nicht gegeneinander.
<b>D, 275</b>	Wissen Sie von mir her gesehen, fängt ja die Nachfolge an, wenn einer das Geschäft gründet. Du musst dir nach meiner Meinung nach, schon wenn du ein Geschäft gründest bereits Gedanken machen, eben von der Struktur des Geschäfts, vom Durchziehen her. Klar kann man ändern, man kann immer ändern. Aber irgendwie sollte man ja bereits bei der Gründung, sollte man irgendwo den Weg haben, ich gehe als Einzelfirma, ich gehe als Aktiengesellschaft, ich gehe als GmbH hinein, bezogen auch auf Familie, Mitarbeiter und alles. Dass man das Ganze eben dort schon ein Bisschen aufgleist. Wenn man sagt fünf Jahre vor der Pensionierung sollte man sich mit der Nachfolgeregelung befassen, dann finde ich das falsch. Dann ist das viel zu spät.
<b>B, 317</b>	Also ein typischer Tag für mich ist, wenn ich ins Geschäft gehe um 9 Uhr und dann gehe ich zum Beispiel, je nachdem was ich los habe, gehe ich in ein Fitness zweimal in der Woche und das ist dann etwa um 10.30 Uhr. Dann rausche ich natürlich ab. Und wenn ich nicht Fitness habe, dann bleibe ich länger und chnüble noch irgendetwas im Geschäft und am Nachmittag bin ich nie da. Dann habe ich Haus und Garten und Freunde, bin bei den Enkeln.
<b>F, 325</b>	Aber es ist ein bisschen glaube ich bei ihm das Problem, dass er die Frau haben will, die ihm gefällt. Aber die, die ihm gefällt, will halt vielleicht auch nicht bauen und dann will er sie auch nicht. Das müsste einfach die Superfrau sein, die jetzt alles ist. Er will eigentlich vielleicht eine emanzipierte, moderne Frau, aber geht da nicht irgendwo im Emmental eine suchen, die eine Tracht anhat und immer auf dem Bauernhof ist. Und die moderne Frau will halt das nicht.
<b>C, 353</b>	Dann bin ich raus und dann ist es wieder eine Woche gegangen. Sie ich bin im Schiff gewesen. So sauber ist das noch nie gewesen. Wissen sie was, behalten sie den Schlüssel und ich sage, wenn ich wiedermal gehe oder. Und so hatte ich dann den Schlüssel fünf Jahre lang gehabt und im Herbst habe ich gesagt, sie das Schiff sollte man raus nehmen. Oh ja. Dann habe ich gesagt, ich mache es schon. Ja, das Schiff sollte man hinein tun im Frühling, ich habe es immer gemacht. Und so ist das Schiff irgendwann zu mir übergegangen. Ich habe es ihm dann abgekauft und so bin ich eigentlich zum ersten Schiff gekommen am Bodensee. Und das sind natürlich alles so Faktoren gewesen. Und er hat mir auch die Selbstständigkeit ermöglicht. Ich habe am Schluss einen Tag für mich gearbeitet. Und er hatte mein Vertrauen. Ich habe kein Telefon gemacht in diesem Betrieb während des Tages für meine Bude. Und das war ein gegenseitiges Vertrauen, das funktioniert hat. Darum habe ich es auch machen können, diese

	Selbstständigkeit.
<b>A, 616</b>	Das mache ich. So habe ich jetzt ja auch einen neuen Mitarbeiter rekrutiert in der X. Der wusste nicht, dass ich die X habe und hat mich immer als Kunde bedient. Und er hat einfach einen guten Eindruck gemacht. Er spricht deutlich am Telefon. Er weiss was ich meine. Er vergisst nichts. Und er ist einfach mit beiden Füßen auf dem Boden.
<b>Leitende Kategorie Leistung – Subkategorien (=Eigenschaften)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mit Wertschätzung</li> <li>- Bei fehlender Wertschätzung</li> <li>- Intrinsisch</li> <li>- Selbstwirksamkeit</li> <li>- Einsatzbereitschaft, Durchhaltewille</li> <li>- Fehlende Kompetenz</li> </ul>	
<b>Person, Zeile</b>	<b>Zitat</b>
<b>B, 74</b>	Und wenn er etwas sagte, dann wusste man, dass hat Hände und Füße und darauf kann man sich verlassen. Und er hat dazumal, also schon Jahre vorher zu mir gesagt, weisst du, du könntest das Geschäft führen. Und ich habe immer gesagt, hör doch auf, hör doch auf, sicher nicht. Dann hat er gesagt, doch. Heute kann man Geschäfte führen mit der Sozialkompetenz. Und die habe ich natürlich schon gehabt, als Lehrerin oder das ist ja ganz klar.
<b>C, 239</b>	Also ich habe für den Chef gearbeitet. Bin natürlich auch dort, wie soll ich jetzt sagen, sehr human gewesen. Ich hatte einen sehr kleinen Lohn. Ich habe eigentlich gedacht, wenn ich als Mech einen solchen Job erhalte, vorher war ich Mech, dann musst du zeigen was du kannst und darfst nirgends Forderungen stellen. Also ich habe, natürlich, es ist jetzt 15 Jahre her, aber ich habe da 4'000 Franken Lohn gehabt als Betriebsleiter von 120 Leuten. Also ich wusste, ich könnte 2-3x mehr haben, habe mir aber nichts anmerken lassen. Habe dann auch hie und da etwas mehr erhalten und einfach einen super Chef gehabt, der mich motivieren konnte. Und ich habe natürlich arbeiten wollen, etwas bewegen. Ich wollte nicht einfach sein. Und ich habe natürlich extrem viel bewegen können. Ich habe alles rationalisiert. Ich habe die Montage neu gemacht. Ich konnte einen Neubau erstellen. Ich habe Erfahrungen erhalten wie man baut, wie man plant. Ich konnte Layoutplanung machen.
<b>C, 317</b>	Also für mich ist das Schwierige die Motivation, wenn es nicht läuft, weil du ja alles neu lernst. Mir hat keiner gesagt, wie mache ich Werbung. Also ich habe diesen Prospekt nach etwa 10 Jahren auf die Beine gestellt. Das kannst du nicht kaufen. Weil niemand weiss, wie das System geht. Weil ich bin der Einzige, der das macht in der Schweiz. Du musst alle Erfahrungen aus Gefühl selber machen oder du bist nicht in einer Bude aufgehoben, wo dir einer einmal danke sagt, wenn du früher kommst und etwas gut gemacht hast.
<b>A, 15</b>	Angefangen habe ich als Autoelektriker. Das ist eine kleine Garage gewesen bis 1978. Dann hatte ich die Möglichkeit, es war ein dummer Zufall, die grössere Garage zu übernehmen, da wo ich jetzt bin. Da bin ich seit 78 und am Anfang hat man ein Bisschen alles geflickt ein Bisschen Auto-Elektro gemacht. Dann hat man mehr auf Amerikaner gemacht. Ich habe schon auf amerikanischen Autos gelernt. Dann hatte ich einen Haufen Kunden, die zum Teil ein Bisschen ein Klumpenrisiko waren. Ich habe aber eigentlich immer sehr gut geschäftet

	mit ihnen. Mal war es das Neuwagenaufbereiten, mal ist ein spezielles Autoumrüsten gewesen. Dann ist es das Instandhalten eines grossen Occasionsplatzes gewesen auch mit Amerikanern. Dann hat es im 83 angefangen mit Umrüsten von amerikanischen Autos, nach Schweizer Vorschriften. Dort war ich eigentlich sehr gut gewesen.
<b>G, 39</b>	Ich bin alles zusammen. Ich bin Parkwächter, habe einen eigenen Parkplatz, wie sie gesehen haben. Da hätte ich eine Firma engagieren können für 40'000 Franken im Jahr, die mir nichts anderes gemacht hätte. Ja schon gut, das Problem (unverständlich) des Rausfahrens, ich kümmere mich gleich um das Problem. Ich kann mit der Kamera aufnehmen und weiss wo das Problem ist. Ich kommuniziere mit Leuten, ich habe fast keinen Verlust nichts. Es läuft oder. Nein es macht schlussendlich Spass.

#### Anhang D: Selektive Kodierphase-Nacherzählungen und Symbole

##### Erzählende Person A – Symbol: Jugendstiluhr



Wie er am Anfang arbeitslos war und sich sofort eine kleine Existenz schuf. Wie es für ihn nur diese Branche gibt zur Existenzsicherung, obwohl er gerne etwas anderes tun möchte. Ihm ist keine Arbeit zu viel und er scheut auch vor keinerlei Arbeit zurück. Wie er schnell realisiert, was andere nicht können oder nicht wollen und sich darauf eine Existenz aufbaut und Erfolg hat damit. Wie er gerne Dinge tut, die für ihn Sinn stiften. Er muss selbst erfahren, wie er etwas gemacht hat. Wie er seinen Betrieb gerne einigermassen in seinem Sinn übergeben möchte. Er hat viel investiert. Der Betrieb ist eine gute Existenzsicherung. Seine Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und Familie. Er bietet Sicherheit. Er nimmt jemanden auf, der sonst arbeitslos wäre. Im Gegenzug erwartet er Sicherheit. Eine Person muss fähig sein und dem Kunden ehrlich aufzeigen, was machbar ist und was nicht. Wie er langjährige, vertraute Beziehungen zu den Kunden pflegt. Wie sie ihn schätzen und noch aus dem Altersheim auf Besuch kommen. Seine sorgsame Arbeitsweise und sein Sinn für sichere Kalkulation. Wie er einfach vertrauen können muss, um abzugeben. Seine hohe Sorgfalt, die Warenbestellungen richtig einzuschätzen und so keine Verluste zu machen. Wie verheerend die Verluste schon waren wegen anderen, wegen ihren Fehleinschätzungen. Wie er die Fehler anderer korrigieren muss und dann die Dinge besser selbst tut. Seine Leidenschaft für den Jugendstil. Wie er eine Schreibtischlampe, in Form eines Drachen, restauriert. Wie er die Lampe jeden Tag anschaut, jeden Tag an sie denkt. Er ist flexibel, er träumt immer wieder von etwas anderem. Für die Zukunft wünscht er sich zehn Enkelkinder. Daran hätte er Freude. Dass er unzählige Hobbies hat.

Wie er auch seine Freizeit genießt. Wie die mitgebrachte Jugendstiluhr die Zeit für alles Mögliche beinhaltet. Auf der schönen Jugendstiluhr sind Tiere, Tänzerinnen etc. eingraviert. Er wünscht sich mehr Zeit für seine Hobbies, will aber auch nichts aufgeben. Wie er manchmal bei der Arbeit Dinge tun muss, ohne sofortigen Erfolg. Lieber restauriert er diese Uhr. Wie er ihren Stil liebt, das Liebliche, sie ist weniger technisch, nicht so starr. Dass er nichts tun kann, wenn die Finanzen nicht stimmen. Wie ihn Geld beruhigt und auch Geld verdienen Spass macht. Wie ihm einfach nichts anderes übrig bleibt als dies zu tun, auch wenn er in seinen Hobbies mehr Möglichkeiten sieht.

### **Erzählende Person B – Symbol: Pyramiden**



Wie sie durch den Tod ihres Mannes in die heutige Geschäftsrolle rutscht. Wie der verstorbene Ehemann an sie geglaubt hat und sie es darum übernimmt. Wie wichtig es ihr ist, seine Unternehmenswerte zu erhalten. Wie sie sich am Anfang einen Namen schafft, um eigenständig wahrgenommen zu werden. Wie sie sich durchsetzt gegen das alte Regime, und es ihr gelingt. Wie gut ihr die Dinge gelingen, wenn sie sie selbst anpackt, als Frau, als ehemalige Lehrerin, mit guten sozialen und emotionalen Fähigkeiten. Sie realisiert zu Beginn, dass ihre fachlichen Fähigkeiten nicht genügen und bildet sich gemeinsam mit der nachfolgenden Tochter weiter. Wünscht sich ein Weiterleben des Betriebes innerhalb der Familie. Kümmert sich um ihre Töchter, damit die ihre zukünftigen Geschäftsrollen gut übernehmen können. Ihre hohe soziale Verantwortung den Mitarbeitenden gegenüber, ihr hohes Wir-Gefühl. Ihr Stolz, dass man das Geschäft schweizweit als eigenständig und solid kennt. Wie sie spürt, dass sie stärker verwurzelt ist als sie denkt. Ihre Abgrenzung wiederum, gelernt zu haben, dass andere ihren Weg gehen müssen und dürfen. Zukünftige Entscheidungen akzeptieren können, wenn sie wohlüberlegt sind. Ihre hohe Dankbarkeit gegenüber ihrem verstorbenen Mann. Der Mann, der ihr alle Freiheiten der Welt schenkte. Der ihr sagte, sie könne tun und lassen was sie wolle, der sie förderte, ihr die Welt zeigte, ihr den Wert der Kunst vermittelte. Wie sie die Freiheit schätzt und selbst gestaltet. Ihre Erfüllung in den geistigen Bereichen. Ihre geplante Reise zu den Pyramiden. Ihr hohes kulturelles Interesse. Wie ehrfürchtig sie an den Pyramiden hochschaut. Die grosse Demut, vor etwas zu stehen, dass sie nie hätte schaffen können. Wie sie daran glaubt, sich immer durchschlagen zu können. Wie sie sich nicht durch die Vergangenheit erdrücken lässt. Wie sie eine Tagesstruktur braucht und diese auch nach der Übergabe einhalten wird. Wie sie noch Kunstgeschichte studieren gehen will, jedoch nicht mit den Senioren, „sie braucht Nahrung“. Wie sie sich bewusst ist, dass der Prozess des Alterns kommen wird und sie es so nehmen wird wie es kommt.

## Erzählende Person C – Symbol: Segelschiff



Freude an der Tätigkeit, voller Energie und Tatendrang. Alles für andere tun, immer für andere da sein und zu wenig für sich. Gerne Dinge für andere tun, sich sozial engagieren, auch wenn es nur Zeit kostet und nichts einbringt. Auch gerne als Angestellter gearbeitet haben. Unter einem wertschätzenden Chef sich bestätigt gefühlt haben. Aus Dankbarkeit sogar unter seinem Wert gearbeitet haben. Als Angestellter einen Mangel im System feststellen und optimieren wollen. Der Chef zieht nicht mit und er macht sich selbstständig. Wie ihn sein Chef nachhaltig begleitet, bis er den Schritt ganz in die Selbstständigkeit machen kann. Wie er unten beginnt und sich von Null an alles selbst erarbeiten muss. Wie ihm die frühere Bestätigung des motivierenden Chefs fehlt. Wie seine Frau ihm hilft und mitarbeitet. Wie er sich mit viel Einsatz eine gute Existenz aufbaut und heute treue, selbstständige Mitarbeiter hat. Wie er auch schon weniger leistungsfähige Mitarbeiter eingestellt hat und sich um sie bemüht. Wie er seinen Betrieb gerne am Leben erhalten möchte und alles tut, um seine Nachfolge ideal vorzubereiten. Wie er sich bewusst ist, dass auch er sich lösen und abgeben muss. Der Betrieb und seine Werte werden sich ändern. Er möchte zunehmend mehr Handlungsspielraum und genießt seine Freiheiten. Seine heutige starke Beziehung zur Tochter und zur Frau. Sein Verantwortungsgefühl diesbezüglich. Das Bild des Segelns in Verbindung mit dem Schönen, Zeit für sich haben. Sich persönlich wichtig nehmen. Eigentlich wollte er einen Segelflieger hat dies aus rationalen Gründen jedoch nie realisiert, da er die Familie nicht mitnehmen kann; er muss ja auch zur Familie schauen. Wie er gemeinsam ans Ziel kommen will und auch die äusseren Bedingungen mit einbezieht. Wie er kompromissbereiter ist. Er möchte mehr für sich tun, auf sich hören und selbst entscheiden können. Sich selbst weniger wichtig nehmen, so kann er das erreichen. Die Einstellung muss sich entwickeln, dass er im Geschäft entbehrlich ist. Weniger fremdbestimmt sein. Er genießt es immer etwas zu tun zu haben. Er will anderen eine Freude machen, z.B. Leute mitnehmen auf sein Schiff, die sich das nicht leisten können und so doppelte Freude schaffen. Er möchte seinen Betrieb gerne übergeben, aber niemand ist interessiert daran. Wie er erklärt, warum Übergaben nicht klappen, etwa weil der Sohn nicht der Charakter des Vaters hat. Wie er sich abgrenzt und es nie der Tochter übergeben will. Wie er erlebt, dass ein Sohn es anders macht als der Vater und es trotzdem gut herauskommt. Diese Erfahrung will er einbeziehen. So will er es auch machen. Wie er an sich selbst arbeitet, um loslassen zu können. Wie er sich zu wenig durch den Staat gefördert fühlt, im Glauben, dieser setze das Geld falsch ein, statt einer wirklichen KMU-Förderung.

### Erzählende Person D – Symbol: Enkelkinder



Wie er in der Schule realisiert, dass die Buchhaltung seine Stärke ist. Wie er diesen Weg wählt. Wie er durch seinen Chef gefördert wird, das Buchhalterdiplom zu machen und es macht. Wie er in Grossbetrieben arbeitet und sich dort eingeschränkt fühlt. Er kann sich nicht seinem Titel entsprechend verwirklichen. Wie er sich für seine Kunden und Kundinnen selbstständig macht. Im Grossbetrieb sind die Dienstleistungen für sie zu teuer. Er möchte einen wirklichen Nutzen stiften. Wie er nicht mehr gebraucht wird in den Geschäften, sobald die Buchhaltung jeweils erledigt ist. Wie er vor diesem Hintergrund den Schritt in die Selbstständigkeit macht. Wie die Anfangsphase hart ist. Wie er eingeschränkt ist aufgrund der geringen technischen Möglichkeiten als Kleinunternehmer. Wie er sich die Anerkennung hart erarbeiten muss und beweist, dass er nicht nur ein einfacher Buchhalter ist sondern ein Treuhänder. Wie es ihm gelingt, sich Rang und Namen zu verschaffen. Wie hoch seine Leistungsbereitschaft ist, alles zu geben und sich immer weiterzubilden. Wie das die Jungen zu wenig mitbringen, die sind durchschnittlich. Sein hoher Wille den Betrieb zu übergeben. Seine sehr verantwortungsbewusste und nachhaltige Einstellung. Wie er jemanden hat, dem er den Betrieb übergeben will und er ihn sorgfältig darauf vorbereitet. Seine sehr nahen, fürsorglichen Beziehungen zu den Kunden, zur Familie. Wie er Witwen der verstorbenen Kunden berät und sich allen Problemen annimmt aus einer sozialen Verantwortung heraus. Wie er die Werte des katholisch-bäuerlichen Elternhauses lebt und weitergeben möchte. Wie er kein Materialist werden will, weil diese innerlich verarmt sind. Wie viel ihm die Familie bedeutet. Wie ihm das Foto der Enkelkinder auf dem Schreibtisch Kraft gibt. Wie er die kindliche Spontaneität, die Lebensfreude, die Liebe und die Anhänglichkeit genießt. Er möchte seinen Enkeln seine Werte vermitteln und sie auf das Leben vorbereiten. Dies tut er über Geschichten, so verpackt er Weisheiten. Werte aus der Jugend wurden in seinem Leben bestätigt, die will er weitergeben. Wie er die Zeit in der Grossfamilie genießt, sich da aber auch wieder selbst finden muss.

### Erzählende Person E – Symbol: Metronom



Sein wenig gradliniger Start. Wie er einige Anläufe nimmt, bis er endlich die Grafikausbildung macht. Wie sie durch andere auf dem Markt kontrolliert werden. Wie die den Ton angeben. Wie er

seine Netzwerkorganisation realisiert. Wie er lieber keine Mitarbeitenden anstellt, da er so mehr Sicherheit bieten kann. Wie er stolz ist auf seine Netzwerkorganisation. Wie sie nach anfänglichen Zweifeln von den Kunden akzeptiert wird und wie er Erfolg hat damit. Wie er das Unternehmen seines ehemaligen überaus geschätzten Praktikumsleiters übernimmt. Bei ihm hat er die beste Ausbildung genossen, ihm ist er sehr dankbar. Wie er träumt, dass sein Vorbild stirbt und er ein grosses Verlangen hat, eine Rede an seiner Beerdigung zu halten. Wie er die Tätigkeit eines Designers liebt, die ständige Bewegung. Seine hohe Einsatzbereitschaft. Wie er beobachtet, dass andere talentierte Designer nach einer hochwertigen Präsentation nur einen Blumenstrauss erhalten. Wie er sich dafür einsetzt, dass sich dies in Zukunft verändern wird. Wie er sich dafür engagiert ohne entsprechend entlohnt zu werden. Sein hoher Anspruch an eine gleiche Gesinnung. Die Wichtigkeit, dass man dasselbe Verständnis für Ästhetik und Zusammenarbeit hat. Wie er die Werte der Eltern weiterlebt. Die Erfüllung, dass seine Töchter einen Sinn für das Design haben. Das schöne Familienleben, das sonntägliche Beisammensein. Die hohe Verbundenheit mit seinem Unternehmen und der Wunsch, es seinem Partner übergeben zu können. Wie er gerne den Leuten über Geschichten etwas beibringt. Sein Zustand, immer in Bewegung zu sein, immer kreativ zu sein. Wie er den Takt einerseits schätzt und die Dynamik, wie er ihn andererseits verstärkt mehr selbst steuern, bzw. verlangsamen möchte. Er möchte auch in Zukunft so lange wie möglich in diesem Rhythmus drinnen bleiben. Will noch mehr seinen eigenen Lebenstakt finden, weniger fremdbestimmt sein. Wie er grosse Angst hat vor einer eingeschränkten Zukunft durch Krankheit im Alter. Wie er alles danach ausrichtet, dass er seinen Arbeitsalltag gut erleben kann. Wie er seinen Rhythmus schätzt, aber auch seine Grenzen spürt. Wie er seine Ehe verstärkt pflegen will und wie dankbar er ist für die gute Partnerschaft.

#### **Erzählende Person F – Symbol: Bauernhof**



Wie er sich früher nach der älteren Generation orientierte und das Militär besuchte, um sich Rang und Namen zu verschaffen. Wie sein Interesse an Biohaltung wuchs und er dem Vater gegenüber eine Oppositionshaltung einnahm. Wie er seine grüne Gesinnung gegen die politische Einstellung seines Vaters hart durchkämpft und den Hof in seinem individuellen Sinn weiterführt. Wie niemand an ihn glaubt und man denkt, dass er das Überleben des Bauernhofes so nicht zu sichern vermag. Die schlussendliche Versöhnung mit dem Vater. Wie er jetzt endlich seine Ideen durchsetzen kann gegen einen Politiker, der seine Ideen immer unterdrückte und eigentlich weniger versteht als er. Einer der nur durch seinen Status in diese Position kam. Sein Hauptgewicht auf einer nachhaltigen Energiegewinnung, realisiert durch die teure Investition in eine Biogasanlage. Sein Bestreben, die-

sen erschaffenen Wert zu erhalten. Sein weiteres Leben und Arbeiten auch nach der Übergabe auf dem Hof. Die Lösung, den Hof an die Söhne zu übergeben und so noch weiter nützlich sein zu können. Wie der Kontakt intensiver geworden ist, seit er weiss, dass die Söhne den Hof übernehmen. Wie es ihn mit Freude erfüllt, dass sich die Söhne ebenso stark mit dem Hof identifizieren. Wie er die Kluft zwischen ihm und dem einen Sohn wahrnimmt, welcher eine unterschiedliche Arbeitsvorstellung hat. Seine ungunen Gefühle diesbezüglich, weil er weiss, dass sich Hof und Familie bzw. Arbeit und Freizeit nicht trennen lassen in der Landwirtschaft. Wie er sich seine Zukunft nur auf dem Bauernhof vorstellen kann. Dass es ihm wichtig ist seine Art der Rohmilchproduktion zu verwirklichen, weil sie sinnvoller ist als die des Staates. Wie er sich nützlich macht, indem er seine Werte gerne weitergibt an Hofbesucher, Lehrlinge oder Schulklassen.

#### **Erzählende Person G – Symbol: Das Zuhause**



Wie ein Teil seiner Familie nicht an ihn glaubt und ihn nicht als Hotelier sieht. Darum ist er zu dem geworden, der er heute ist. Er ist für zahlreiche Aufgabenbereiche verantwortlich und überzeugt, dass man mit seinem Willen alles erreichen kann. Wie er damals aus Amerika zurückgekommen ist und das Geschäft ganz im Sinn der Mutter übernommen und weitergeführt hat. Das versteht er unter einer sauberen Übernahme, auch wenn es so nur teilweise seinen eigenen Vorstellungen entspricht. Wie er heute der Meinung ist, dass eine Übergabe nur so funktionieren kann und diese Erwartung auch wieder an seine Kinder hat. Die enttäuschen ihn jedoch nur. Sie verstehen nicht um was es geht. Obwohl er ihnen die besten Möglichkeiten bietet, nutzen sie sie nicht. Einerseits leben sie verschwenderisch, andererseits haben sie die falschen Arbeitsvorstellungen. Die Tochter ist ein Sozialbutterfly und zu wenig qualifiziert als Führungskraft. Wie sich nur der jüngste Sohn wirklich für seine Arbeitsweise interessiert. In den steckt er Hoffnung. Sein hohes Streben nach Selbstverwirklichung. Wie er nicht übergeben kann, bis er seine Ideen nicht selbst verwirklichen kann. Seine grösste Angst, bis zum Lebensende nicht mehr das zu schaffen, was er sich vorgenommen hat. Wie er sich über seine Kinder ärgert, aber auch stolz ist, Vater zu sein. Sein Zuhause und die damit verbundene Geborgenheit und Erfüllung. Wie er am Morgen aufsteht und die Dinge optimistisch sieht. Der Genuss täglich aufzustehen und das zu machen was er heute tut. Der Moment mit der Tochter auf dem Balkon. Wie er ihr den Sonnenaufgang zeigt und ihr „the real value of life“ beibringen möchte. Die Angst vor einer möglichen Erkrankung und einem plötzlichen Tod.



## Anhang E: Ergebnisse der Grounded Theory-wörtliche Zitate

Immaterielle Werteorientierung	
Person, Zeile	Zitat
D, 715	<p>Wissen Sie, ich erlebe viele Kunden im Alter, die reich sind und nur noch den Gelddrang haben. Ich bete viel, dass ich mir sage, dass du nicht so wirst im Alter. Und ich bin das auch nicht. Ich habe auch keine Angst vor dem. Ich meine, ich lebe gerne gut und wir gehen gerne reisen. Ich esse gerne gut, trinke gerne einen guten Wein. Aber ich bin nicht der Geldmensch in dem Sinn, dass ich sagen muss, wenn ich sterbe, dann darf ich ja keinen Stutz gebraucht haben von dem was du erarbeiten konntest. Sondern wirklich also unseren Kindern geht es gut, sie haben alle eine gute Ausbildung machen können. Wir haben auch tolle Verhältnisse, auch heute. Die können dann auch wieder schauen. Nein, materialistisch bin ich zum Glück nicht. Habe es gerne gut aber zufrieden zu sein dabei, gute Gespräche haben, gute Kollegen haben, gute familiäre Bedingungen, das ist mein Hauptziel.</p>
Soziale Werte - Eigenschaften	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Starke Beziehungsorientierung</li> <li>- Feines Gespür für die zwischenmenschliche „Chemie“</li> <li>- Langfristige und tragfähige Bindungen zu Kunden, Mitarbeitenden, Familie</li> <li>- Vertraute Beziehungen pflegen</li> <li>- Gegenseitige Treue</li> <li>- Ein Geben und Nehmen</li> <li>- Hohes Verantwortungsgefühl</li> <li>- Erfüllung durch soziales Engagement</li> <li>- Erfüllung und Geborgenheit in der Zusammenarbeit und in der Familie</li> </ul>
Person, Zeile	Zitat
D, 73	<p>Im Prinzip bei der X, wenn ein neuer Kunde gekommen ist, bevor Sie den ersten Fadenstrich gemacht haben, haben Sie mit Mutation, mit Erfassungen, haben Sie schon mal rund 500-600 Franken auf den Sperrkonto gehabt. Da haben Sie aber für den Kunden noch keinen Strich gemacht. Gut die X als Grossunternehmen musste das haben. Die haben einfach ganz andere Strukturen. Hat dann auch dazu geführt, dass die X für KMU einfach dann unerschwinglich geworden ist. Von dem haben dann natürlich viele andere, wie wir auch, persönlich auch, profitiert. Einerseits sind von der X sehr viele zu uns gekommen. So habe ich natürlich mal einen Grundstock gehabt, und andererseits hat man da auch für Kunden zu einem annehmbaren Preis arbeiten können, wobei beide haben profitieren können.</p>
D, 867	<p>Im Team innen auch. Da ist jetzt eben der Vorteil vom kleinen Team. Eben, es muss eben passen und darum sage ich, wenn jemand von der Chemie her nicht passt, dann ist er eben auch schnell wieder weg. Entweder passt es oder es passt nicht. Bei uns ist jemand entweder ganz lang oder ganz kurz. Oder und das Team, das wir da haben. Wir haben ein tolles Team. Man ist per du miteinander, hat ein Vertrauen zueinander und man spricht miteinander, wenn</p>

	etwas ist, dann sagt man es.
<b>D, 1016</b>	Und dort haben wir auch noch das Glück gehabt. Wir gehen ab und zu mal wieder miteinander in die Ferien, dann hast du so 14 Tage wo man zusammen ist und so. Es gibt einfach einen Kitt. Oder ein Zusammengehörigkeitsgefühl, das gibt es. Ich erlebe das dann auch sehr schön, wenn die Jungen da sind. Wir haben fast alle Sonntage irgendjemand zu Besuch beim Essen. Man ist wieder die Grossfamilie.
<b>B, 224</b>	Ich kenne alle ihre Familien, ich kenne ihre Kinder durch Anlässe, die wir organisieren oder so. Wir sind einfach eine grosse Familie. Und ich bin jetzt die Grossmutter von dieser Familie.
<b>E, 310</b>	Und ich denke, das wird immer wichtiger, dass wir wieder lernen, die einfachsten menschlichen Bezüge zu schaffen. Wir müssen wieder lernen, miteinander zu reden und einander anzuschauen und einander so anzuschauen, dass man nicht lügt. Das können Sie auch in allen Managementzirkeln lesen. Es wird wieder so sein, dass es vermenschlicht werden muss. Die Elektronik und alles wird sich noch wahnsinnig entwickeln. Aber die Grundbedürfnisse vom Mensch müssen wir wieder anfangen zu lernen. Wir müssen das wieder trainieren vor allem im Business.
<b>C, 916</b>	Der, der vor ihm da gewesen ist, acht Jahre, ist ein Schulfreund von mir gewesen, der die Arbeit verloren hat. Den habe nach zehn Jahren wieder gesehen in der Beiz, vor der Beiz und ich sage, was machst du da? Und er erzählt mir, ja weisst du sie haben mich rausgeworfen. Und ich habe gesagt, ja komm mal mit mir nach hinten. Und eine Woche später hat er bei mir angefangen und es hat acht Jahre gefruchtet. Und er sagt, er sei in seinem Leben noch nie so glücklich gewesen wie jetzt. Seit er bei mir arbeitet. Also ich habe ihm etwas geben können und er gibt mir auch etwas.
<b>C, 1106</b>	Und ich habe immer gesagt, das Schiff kannst du in der Grösse deiner Familie anpassen. Wenn du keine hast, kannst du es ganz klein machen, dann bist du beweglicher. Wenn du eine Familie hast, machst du es ein Bisschen grösser, dass alle mitkommen können. Aber das Ganze befriedigt mich extrem und ich muss nicht um die Welt segeln.
<b>C, 1198</b>	Ich bin dieses Jahr gut doppelt so viel auf den See wie sonst. Und zwar mit Einbezug von Familie. Das hat für alle gleich gestimmt. Nicht einfach ich bin gegangen und die Frau ist zu Hause gehockt. Sondern wir haben gemeinsam den Weg gefunden, dass es für alle stimmt. Und jetzt kommt die Ablösung natürlich auch noch. Und jetzt kommt die Tochter dann irgendwann nicht mehr. Nicht weil sie nicht mehr will, sondern weil es nicht mehr geht. Und das merke ich jetzt. Und das heisst auch zurückbesinnen zur Frau. Also die Frau muss wichtiger werden.
<b>A, 269</b>	Und ich gebe mir wahnsinnig Mühe meine Kunden zufrieden zu stellen. Das ist mein bestes Kapital. Kunden, die mir ein Leben lang Rechnungen bezahlen. Ich habe dreissigjährige Kunden und zwar viele. Ich sehe Kunden, die den Brief abgeben, die ich wirklich viele Jahre kenne und die sind immer und immer wieder gekommen. Am Schluss schenken sie mir das Auto. Oder ich muss es für sie verkaufen. Ich gebe mir wahnsinnig Mühe meine Kunden zu

	behalten.
<b>A, 722</b>	Das Umfeld. Ich kann sehr vielen Leuten Grüezi sagen und sie kennen mich. Weil ich die Kunden nicht anlüge, kann ich jedem Kunden auch nach Jahren noch Grüezi sagen und in die Augen schauen. Ich habe nie ein Problem, das ist ein riesiger Vorteil. Also man lernt Leute kennen. Die Leute sind nett. Bringen Wein vorbei und Schinken und Gemüse. Oder kommen nur Grüezi sagen und gehen wieder.
<b>A, 899</b>	Und ich habe viele Freuden. Mit der Tochter bin ich in der Samstagnacht fast eine ganze Stunde allein im Wald spazieren gegangen. Es war total dunkel. Das ist für mich das Grösste gewesen.
<b>G, 394</b>	Zuhause. Perfekt. Denn meine Frau gibt mir viel Kraft. Die Kinder geben mir viel Kraft. Die zwei Kleinen, die machen mir Freude. Ich glaube meine Tiere geben mir Kraft.
<b>Traditionelle Werte - Eigenschaften</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werte aus der älteren Generation würdigen und bewahren</li> <li>- Wahrnehmung eines grundsätzlichen Wertezwanges</li> <li>- Ein Werte-Verständnis, das über der persönlichen Selbstverwirklichung steht</li> <li>- Sich verantwortlich fühlen Werte zu übernehmen und zu erhalten</li> <li>- Erfüllung, wenn Werte durch die Nachfolgeneration weitergelebt werden</li> <li>- Unternehmenswerte übergeben und nachhaltig sichern wollen</li> <li>- Philosophie, persönliche Wertvorstellungen und Lebensweisheiten vermitteln und übergeben</li> <li>- Heutige Werte und die eigenen traditionellen Wertvorstellungen im Kontrast wahrnehmen</li> <li>- Wahrnehmung von unterschiedlichen Wertvorstellungen in der Zusammenarbeit mit der direkten Nachfolgeneration</li> <li>- Der eigentliche Wunsch den Betrieb zu übergeben und die damit verbundene Schwierigkeit aufgrund der unterschiedlichen Wertvorstellungen</li> <li>- Konfliktpotenzial bei unterschiedlichen Wertvorstellungen</li> <li>- Unvereinbarkeit bei unterschiedlichen Wertvorstellungen</li> </ul>
<b>Person/Zeile</b>	<b>Zitat</b>
<b>B, 158</b>	Im Zusammenhang mit diesem Fest. Da haben wir einfach einen unglaublich schrägen Typen engagiert. Und zwar haben wir den privat als Künstler schon gekannt. Und mein Mann hat schon gesagt, wenn wir dann das 100-jährige Jubiläum haben, musst du uns helfen. Und dann ist mein Mann gestorben. Wir haben sogar vergessen, dem eine Todesanzeige zu schicken. Dann hatte es wieder irgendwo eine Ausstellung gehabt. Und dann ging ich die Ausstellung anschauen. Und dann frag er, wo hast du X? Und ich sagte, jesses weisst du das gar nicht, der ist gestorben. Und der ist völlig konsterniert gewesen. Ja, was machen wir jetzt mit diesem 100-jährigen Jubiläum? Das machen wir genau gleich.
<b>B, 374</b>	Weil gleichbedeutend oder weiter oben ist natürlich die Familie. Das ist ganz klar. Die sind ja dann verantwortlich. Die übernehmen ja dann meine Rolle. Folglich bin ich bemüht, dass es dieser Familie gut geht. Dass die diese Folge-

	aufgaben übernehmen können.
<b>B, 304</b>	Mein Mann hat dann uns drei Frauen gefragt, was meint ihr, wen möchtet ihr da als Geschäftsführer? Unabhängig, es konnte keine mit der anderen kommunizieren. Und alle drei haben gesagt, wir nehmen den X. Weil der andere, der technische Leiter, der hat eine Fachkompetenz, die gesamtschweizerisch bekannt ist, aber Sozialkompetenz völlig unterentwickelt. Und mit so jemandem kann ich nicht zusammenarbeiten, das geht nicht.
<b>C, 984</b>	Du hast Zeit zum SMS schreiben am Abend, über den Mittag. Ich kann mir nicht vorstellen, dass man konzentriert arbeiten kann, wenn man mit einem Ohr immer lauscht, hat jetzt nicht hoffentlich Gott sei Dank einer ein SMS geschickt? Und man ist ja immer bereit, dem Antwort zu geben und am Abend hat der Kunde seine Offerte nicht. Habe ich alles gehabt mit diesem Angestellten. Und das musste ich dann korrigieren. Und ich muss heute sagen, jawohl ich würde von Anfang an korrigieren.
<b>E, 629</b>	Seit wann das ich das denke? Ja, eigentlich seit ich da bin. Also ich habe mir vorgestellt, ich habe ja das Bewusstsein, also ich bin eigentlich schon mit dem Hintergedanken da hin gekommen, dass ich das was ich gemacht habe, irgendwie weiterführen lassen kann und das ist auch eine Motivation gewesen unter anderem.
<b>E, 559</b>	Wir sind vier Jungs gewesen. Und wir haben alles gehabt. Nur den Vater nicht. Der Vater hat auch gearbeitet und dann habe ich meiner Frau immer gesagt, das machen wir mal anders. Das kann ja nicht sein. Und es ist eigentlich genau dasselbe passiert. Im Gegenteil es ist eigentlich so passiert, dass meine Kinder eigentlich noch viel verwöhnter sind als ich das Gefühl habe, ich sei es gewesen.
<b>E, 338</b>	Es ist eben alles so heute auf dieser Welt. Sie können heute alles wechseln. Die emotionalen Bindungen und die menschlichen Bindungen, die sind gar nichts mehr Wert. Sie können die Frau wechseln, sie können das Haus wechseln. Sie können den Hund verkaufen. Sie können das Meerschweinchen abschlachten, wenn sie es nicht mehr wollen. Sie können es irgendwo hinbringen. Heute ist alles so auswechselbar und das ist eben das Schlimme, das finde ich ganz schlimm. Das ist ganz schlimm und eben darum ist das Business eben auch so geworden. Man kann heute alles auswechseln, wenn einem der Kopf nicht gefällt oder eine Idee nicht gefällt oder wenn man das Gefühl hat, der Preis sei zu hoch. Das ist kein Problem.
<b>C, 537</b>	Und ich habe sagen müssen, es hat einfach wirklich nicht gehauen und ich würde sagen, nicht wegen mir. Also es ist einfach ein junger gewesen und nach drei Monaten hat er gesagt, er hätte jetzt die Werkstatt gesehen, die brauche er jetzt nicht mehr anzuschauen. Er sei ja schliesslich nachher der Chef, die sollen gefälligst selbst schauen da draussen. Und das geht bei uns nicht. Also wenn der jetzt einen Lastwagen hinfährt und der andere ist an der Maschine und der andere ist jetzt in den Ferien, dann steh ich halt auf und gehe zum Chauffeur und lade den Lastwagen ab. Das ist sowieso absolut klar. Und er hat dann das Gefühl gehabt, er müsse das nicht mehr.
<b>D, 730</b>	Klar wir haben jetzt vielleicht auch noch das Glück erziehungsmässig gehabt. Als Grossfamilie ist man irgendwo in einem Umfeld aufgewachsen, in einem

	bäuerlich-katholischen Umfeld, wo man sich irgendwo Werte mitgenommen hat. Die einem schon von der Mutter vom Vater eingepflanzt worden sind. Wo wir eben die ganze Jugend noch mitgemacht haben. Zu meiner Jugend ist diese Entwicklung nicht gewesen wie heute, so rasant.
<b>D, 1007</b>	Oder auch vom Motto her. Und vom Ziel auch. Die auch so weit als möglich mit begleiten zu können. Dass sie irgendwo in einen Lebensschritt hineinkommen, wo sie auch die Aufgaben, wo sie herankommen, in dem Sinn auch wahrnehmen können. Und das ist so ein Bisschen mein Motto. Wir haben sehr viel und wir reden sehr viel. Man erzählt Geschichten und eigene, die man wieder erfindet frisch und so. Wo man dann doch gewisse Weisheiten einzupacken versucht.
<b>D, 1050</b>	Ein hundsbanales Beispiel. Dass man eine Schnecke nicht einfach vertrampt. Oder bei einer Spinne nicht einfach einen Lappen holt und kaputt macht. Dass sie auch den Respekt lernen von dieser Schöpfung wo man ist, von dieser Natur. Von den Menschen auch. Und wenn man das miterleben kann und wenn man spazieren geht mit ihnen und sagt, dass man eine Schnecke auf die Wiese raus tut oder so. Ich muss sagen, dann hast du schon viel erreicht.
<b>D, 569</b>	Bei den fünf ist das dann wirklich der Fall gewesen. Die haben sich dann selbstständig gemacht. Und bei zweien, speziell beim einen ist es ein fachliches Problem gewesen, wo der einfach stehen geblieben ist. Wissen sie unsere Branche oder unser Beruf beruht auf enorm viel Weiterbildung. Sie müssen sehen also permanent sind sie in Weiterbildung. Und der ist dann irgendwo mal zufrieden gewesen.
<b>G, 318</b>	Wenn es mich morgen putzen tut, also das ist immer die Gefahr, wo du hast, die hast du jeden Tag. Kannst morgen heimfahren, ein Auto, ein Lastwagen überfährt dich, alles kann passieren. Dann ist es halt Pech. Dann habe ich aber das „setupt“ schon gemacht, genug gut, dass meine Berater hinter mir das auf jeden Fall überbrücken können. Und selber entscheiden und das in die richtigen Wege leiten.
<b>G, 550</b>	Letzthin bin ich mit der Tochter auf dem Balkon gesessen, und habe gesagt, schau mal da raus, ist das nicht ein Geschenk Gottes, schau mal da raus, der Sonnenaufgang ist doch schön. Da lohnt sich nur schon das Aufstehen am Morgen. Was meinst du Papi? Sage ich schau jetzt raus, jetzt sitzen wir endlich mal hin. Dann sagt sie plötzlich, du hast recht, das ist sauschön. Und jetzt schaut sie jeden Morgen und sagt, schade, dass wir keinen Sonnenaufgang sehen. Ich meine es ist, du musst es den Kindern eben auch zeigen, the real value of life, das hat schon was.
<b>G, 277</b>	Meine Mutter hat es mir gerne übergeben zum Beispiel. Meine Mutter sagte, ich bin stolz, dass du da bist und ich bin froh, dass ich dir das alles übergeben kann. Weil du wirst das in meinem Sinn weiterführen. Du wirst mein Leben managen, wie ich es haben will. Ich weiss, wenn ich sterbe, so will ich sterben und so wirst es du auch machen. Das habe ich auch gemacht. Dass verstehe ich unter einer sauberen Übergabe. Meine Mutter hat mir das übergeben. Wir haben lange gekämpft über die Generalfondsmacht zum Beispiel. Wir sind fünfzehnmal vor dem Notariat gestanden und ich habe gesagt, will ich nicht. Und dann ist sie gekommen und dann haben wir es dann gemacht.

F, 45	Und es ist quasi auch vom Gesetzgeber so verlangt, wenn das eine bäuerliche Anlage ist, dann gehört sie eben auch zu einem Bauernhof und sonst wäre es eben eine industrielle Anlage und dann hätte sie da in der Landwirtschaft nichts zu suchen. Sonst müsste ich ins Gewerbe gehen. Aber sie kann nicht anders wie auf einem Bauernhof sein, weil sie Mist und „Gülle“ vergärt und das ist etwas Landwirtschaftliches und darum muss das in der Landwirtschaft bleiben.
F, 642	Ja gut wir haben jetzt so viel investiert. Das wird natürlich bestehen bleiben und da hinten würde noch vom Komplex her und vom Wert her würde noch die Biogasanlage hinkommen. Die kostet etwa 3-4 Millionen. Oder das ist nicht einfach etwas Kleines. Das wäre dann eigentlich so die Vision von der erneuerbaren Energienutzung. Wäre natürlich nochmals ein solches Schwergewicht wie der Hof selbst.
F, 661	Oder ich habe jetzt schon viele Führungen. Ich habe Schulen da, also auch landwirtschaftsfremde Schulungen. Also es hat da Fachhochschüler für Betriebswirtschaft und so oder wie das heisst, oben am KV. Die kommen alle Jahre mit ihrem Ökolehrer da vorbei oder andere Schüler oder dass man einfach diese Sachen von diesem Gedankengut weitergeben kann. Das mache ich auch gerne und auch andere Schulklassen sind da. Schule auf dem Bauernhof machen wir noch. Dann hat es Dienstag, Mittwoch eine Spielgruppe da, also eine die alternative Spielgruppe auf dem Bauernhof spielt. Die sind immer da, immer draussen, Sommer und Winter. Ja auch der jüngsten Generation etwas bieten, dass sie wieder Kontakt findet mehr zur Natur und so. Wo die Lebensmittel herkommen. Also eben da Erfahrungen weitergeben, das ist sicher auch dankbar.
F, 18	Und der eine hat nichts am Hut mit den Tieren und das ist nicht so einfach. Weil der Hof von den Investitionen her und von der Anlage her und vom Biogedanken her, da gehören jetzt halt Tiere dazu und das Hauptargument bei ihm ist jetzt halt schon, das unterscheidet halt die Landwirte wie auch wahrscheinlich die Gastwirte von anderen Berufen, das ist ein sieben-Tages Woche Engagement. Ja, mit Organisation kannst du sicher viel machen, aber dann brauchst du qualifizierte Leute, die fast gleich viel können wie du für die Ablösung oder. Und seine Idee ist natürlich ein Leben zu führen wie ein anderer Berufsmann, der fünf Tage arbeitet und zwei Tage frei hat und das ist nicht ganz so zu organisieren in der Landwirtschaft.
<b>Werte des Vertrauens - Eigenschaften</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seine Fähigkeiten gut einschätzen und kennen</li> <li>- Vertrauen in die eigene Person und in sein Können</li> <li>- Seine Fähigkeiten und Stärken erfolgreich zu nutzen wissen</li> <li>- Vertrauen in die eigene Person durch Lebenserfahrung</li> <li>- Entwicklung einer mentalen Stärke über das Leben</li> <li>- Positives Denken im Umgang mit Belastungen</li> <li>- Sich sein Leben selbst im Guten ausrichten</li> <li>- Fokus auf die Gegenwart, die ist beeinflussbar</li> <li>- Wertschaffung durch Transparenz, Anschaulichkeit, Ehrlichkeit</li> <li>- Den Wert der eigenen Dienstleistungen transparent machen</li> <li>- Grenzen des Machbaren aufzeigen</li> <li>- Verantwortung für das eigene Handeln übernehmen</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dem Kunden das anbieten, was er braucht und in einer Form, die er versteht</li> <li>- Selbstständigkeit, Erfahrung und Kompetenz führen langjähriger Zusammenarbeit</li> <li>- Vertrauen als Kontinuum zwischen der Ausprägung „Vertrauen als Bedingung und Vertrauen als Auswirkung“</li> <li>- Vertrauen als Bedingung setzt Kompetenz voraus</li> <li>- Vertrauen als Auswirkung ist ein Resultat wahrgenommener hoher Kompetenz</li> <li>- Dazwischen liegt eine Gratwanderung, wobei mehr oder weniger Vertrauen vorausgesetzt wird oder mehr oder weniger kontrolliert wird</li> </ul>
<b>Person/Zeile</b>	<b>Zitat</b>
<b>A, 1419</b>	Ja, das ist auch etwas. Man kann sich herrlich verstecken hinter einem Teamentscheid. Es muss einer da sein, der sagt wie. Man kann alle Meinungen abhören, selbstverständlich, aber einer ist dann auch verantwortlich und der sagt wie. Und dann klappt es. Oder dann weiss man auch ganz klar, wer schuld ist, wenn es nicht klappt. Dann muss man auch nicht sagen, es war der Ball, weil er rund ist, es ist dann eindeutig.
<b>E, 725</b>	Also ich habe zum Beispiel gelernt, immer mehr mit dem Bauch zu entscheiden, immer mehr. Also natürlich gehört der Brain dazu. Man muss natürlich schon genug intelligent sein, um irgendetwas beurteilen zu können oder man muss sich mindestens damit beschäftigen können, wenn man es nicht weiss. Und ich habe in der letzten Zeit gelernt, dass alle Bauchentscheidungen gut gewesen sind. Auch die, bei welchen ich nicht gewusst habe, wie ich das jetzt machen soll. Und dann musste ich sagen, wenn ich auf mein Gefühl gehört habe, ist es gut gewesen.
<b>A, 479</b>	Und ich käme dann auch in diese Kreise hinein ich sage jetzt dem so, mit diesen Stammtischgesprächen, wo man einfach, wie der Fisch beim Fischer, der immer grösser wird, einfach Stuss erzählt. Und dort habe ich schaurig Mühe. Ich hätte gerne, dass es so ist, wie man es erzählt. Und darum lehne ich dann ganz Vieles ab. Nein ich komme nicht, ich habe keine Zeit, ich komme keins Ziehen, ich will nicht in den Ausgang, interessiert mich gar nicht.
<b>A, 495</b>	Ja, du hast ja den Kunden erlebt. Der ist ja auch ein selbstständig Erwerbender, der flickt Druckereimaschinen und der hat es sehr schwer in seinem Gewerbe zur Zeit und ich habe ihm schon von Anfang an erzählt, was an seinem Auto kaputt ist und total klare Verhältnisse. Es hat keine Diskussionen gegeben, nicht so ein, ich sehe das viel, misstrauisches Getue und so. Gar nichts.
<b>A, 553</b>	Ja, und vor allem einfach fachlich gut sein, das ist einfach enorm wichtig und den Kunden keine Märchen erzählen. Ganz einfach auch einmal zugeben, ich kann es nicht. Wenn ein Kunde kommt mit einem Opel und dort liegen drei Diagnosegeräte ganz moderne, dann muss ich zugeben, sie ich habe das Opel diagnosegeräte nicht, ich kann diese Störung nicht flicken und darf nicht aus einem falschen Ehrgeiz sagen, lassen sie ihn einmal stehen, ich gehe dann schauen. Das mache ich nicht, ich sage es ihm.
<b>D, 250</b>	Das offene Zugehen auf Leute auch. Ich würde sagen, das sind schon die Hauptkriterien oder. Dass man sich dann eben auch den Namen geschaffen hat. Und dann geht es eben blitzartig. Wissen Sie die Treuhandbranche geht

	nicht auf dem Inseratenweg. Das ist nur Mund zu Mund. Und laufend kommen dann die Leute und sagen der und der, wir sind froh und so und anders. Und lustigerweise wissen Sie gibt es ja Sachen, wenn sie etwas haben und zu jemandem gehen, entweder finden Sie den Faden oder sie finden ihn nicht. Und lustigerweise habe nie einen erlebt wo man sagen musste, man hat den Faden nicht gerade gefunden.
<b>D, 395</b>	Es muss ein Fertiger sein, ausbildungsmässig. Wir haben einfach schlicht und einfach diese Zeit nicht, einen auszubilden. Wissen sie, ich meine, es muss einer ein Treuhänder mit Erfahrung sein.
<b>C, 886</b>	Ja ich glaube halt positiv denken ist mal das Erste und das zweite ist, daran zu glauben. Wenn du nicht daran glaubst, dann kannst du aufhören. Also ich hatte letzthin mit meiner Tochter etwas ganz Komisches. Und ich habe ihr auch gesagt, weisst du was, so musst du gar nicht an diese Prüfung gehen. Bleib du zu Hause. Dann hat sie angefangen zu heulen und gefragt, was meinst du? Dann habe ich gesagt, schau in den Spiegel, schau dich an. Jetzt sitzt du vis à vis von mir und machst eine Prüfung. Ich sehe dir doch an, dass du verlierst. Wenn du so gehen willst, dann bleib zu Hause. Und geh, überlege es dir und geh ins Zimmer rauf und überlege es dir und sag, ich pack das, ich schaffe es, ich mache es. Und dann hock dort hin und zeig dem vis à vis, dass du es schaffst.
<b>C, 529</b>	Das ist ein ziemlicher Prozess. Also ich habe vor zwei Jahren einen angestellt, einen Jungen, einen Automech, bei dem ich das Gefühl hatte, doch das kommt gut. Ich habe ihn bewusst auf das hin eingestellt. Ich habe ihm das auch gesagt. Und ich habe gesagt, schau mein Ziel ist es, einmal einen Tag in der Woche abzuhaue. An dem Tag an dem ich merke, dass es auch ohne mich läuft, mache ich das. Und ich gehe auch zwei, wenn es sein muss. Es ist kein Problem. Und wenn ich dann merke, dass er es in drei Jahren auch ganz ohne mich könnte, dann könnt ihr es alleine machen.
<b>B, 626</b>	Und dieser Finanzmann, den ich habe, der hat auch den Weg gefunden zu diesen beiden Töchtern. Die haben grosses Zutrauen zu ihm. Und der ist jetzt voll drin, der weiss, wie das funktioniert. Und der berät auch meine Töchter jetzt, jede einzeln und hilft ihnen mit dem Anwalt zusammen, Ehe- und Erbverträge zu machen.
<b>Werte der Identifikation - Eigenschaften</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Streben nach Identifikation</li> <li>- Bei fehlender Identifikation Wunsch danach</li> <li>- Hohe Identifikation mit dem eigenen „Produkt“ und der eigenen Branche</li> <li>- Kontinuum zwischen „selbst-erschaffen“ und „nicht selbst-erschaffen“</li> <li>- Streben, etwas selbst zu schaffen</li> <li>- Hoher Einsatz, eigene Ziele zu verwirklichen</li> <li>- Hohe Verbundenheit mit dem Betrieb, der Arbeit, dem Leben</li> <li>- Sich verantwortlich fühlen für das Überleben des Betriebes</li> <li>- Sich nicht gebraucht fühlen ohne Arbeit</li> <li>- Angst haben, die eigenen Ziele nicht mehr erreichen zu können</li> <li>- Angst vor einem Ende durch Krankheit oder Tod</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimensionalität zwischen „innerlich-vager“ und „äusserlich-konkreter“ Ablösung (=Kontinuum von unterschiedlichen Ausprägungsformen und –grade)</li> <li>- Bewusste innerliche Ablösungsprozesse</li> <li>- Bedeutung von Ablösung in Bezug auf die eigene und die nachfolgende Person</li> <li>- Vagere gedankliche Prozesse und vorausgedachte Handlungsansätze</li> <li>- Konkretere geplante und getroffene Massnahmen</li> <li>- Gedankliche Lösungsansätze, um seine Fähigkeiten auch nach der Übergabe noch anzubieten</li> <li>- Innerliche Abgrenzungsprozesse</li> <li>- Vorausgedachte negative Konsequenzen</li> <li>- Vielfältige kognitive Strategien, um damit umzugehen</li> </ul>
Person/Zeile	Zitat
<b>C, 1277</b>	Ich versuche es mir eben einzureden, dass es nicht so wichtig ist. Ich hoffe, es habe es einer übernommen, der davon überleben kann und eigentlich findet, ich habe ihn nicht über den Tisch gezogen. Dann habe ich gewonnen.
<b>C, 551</b>	Und mit mir arbeiten bedeutet, dass ich begonnen habe mir zu überlegen, könnte ich jetzt, wenn ich dem das voll übergeben würde, könnte ich jetzt nächste Woche sagen, fertig, ich gehe nicht mehr in das Büro hinein. Es ist nicht mehr meine Bude, ich gehe nicht mehr hinein, fertig. Und dann habe ich gemerkt, das kann ich noch nicht. Es ist irgendwie zu früh. Und in dieser Zeit habe ich gemerkt, ja gut, ich muss mir neue Ziele stecken. Ich muss sagen, wann ich bereit bin, nur noch, in Führungs- und Schlusszeichen ein Bisschen zu geniessen mit der Frau, ein Bisschen zu Hause zu bleiben, ein Käfeli zu trinken am Morgen, zu frühstücken, es ein bisschen schön zu haben und das natürlich mit relativ wenig Geld.
<b>C, 1127</b>	Es gibt eigentlich keinen Unterschied. Und das Segelschiff hat für mich auch eine Symbolik. Früher haben wir gesagt, ich bin Segler und nicht „Motörler“. Also ich bin bereit, Elemente zur Hilfe zu nehmen, ein Team zu gründen und ein Team zu sein auch mit dem Schiff selbst. Auch wenn ich alleine auf dem Schiff bin, schaffe ich es allein nie, nur die Segel vom Schiff helfen mir. Also ich bin bereit, die Sachen anzunehmen, die es braucht, dass wir gemeinsam zum Ziel kommen. Ich kann nicht einfach nur da durch wo ich will.
<b>F, 194</b>	Ja, ist jetzt natürlich schon sehr wichtig geworden, also 9-10, dort schon. Aber natürlich eh, es kann umso schwieriger sein, dass ich mich rausnehme, dass man jetzt eigentlich an einer Lösung arbeitet, die den anderen passt.
<b>B, 882</b>	Weiss nicht, was sie dann machen mit dem Geld. Weiss es nicht. Also es ist ja fixiert, es ist ja nicht Cash das Geld, oder. Aber sie können natürlich schon aus dieser Firma herausnehmen, so lang es leiden mag. Dass sie sich das leisten könnten. Aber ich glaube nicht, dass sie das machen. Und sonst wenn sie es machen, dann machen sie es halt. Und dann sage ich nichts.
<b>B, 171</b>	Ich habe einfach gesagt, ich möchte etwas, das bleibt, das an die 100 Jahre erinnert und an die Stabilität von unserem Geschäft glauben lässt. Und das ist dann dieser Turm gewesen. Und dann haben unsere Mitarbeiter den gemacht. Dort wo die Elemente gemacht werden. Es sind vier verschiedene Elemente,

	den haben unsere Mitarbeiter gemacht und der Künstler hat gesagt wie.
<b>B, 346</b>	Aber ich hätte nicht gedacht, dass ich es so lieb bekommen würde. Dass ich da hinaus komme und denke, mit dem möchte ich noch schwatzen und so und dann finde doch es ist einfach super, das hätte ich nie gedacht, dass mir das passieren würde. Aber durch das, dass ich nicht so tiefe Wurzeln habe, fällt es mir höchst wahrscheinlich leichter zu sagen, so meine Töchter, jetzt könnt ihr es haben. Ich mute mir das zu, dass ich das kann.
<b>C, 520</b>	Also für mich ist es klar, es fällt dann irgendwann darüber hinab und dann darf ich meine Verbindung nicht so fest haben, dass ich das Gefühl habe, ich müsse jetzt wieder zeigen, dass ich es besser kann und das ich es ja in meinem Stil geschafft habe und so weiter. Und da schaffe ich mit mir, dass ich das nicht mache.
<b>D, 408</b>	Das ist die Ausgangslage, wo wir heute stehen irgendwo oder. Wissen Sie, ich habe mir auch schon oft gesagt, für mich wäre es vielleicht einfacher gewesen, wenn man nicht die moralische Bindung hätte. Wissen Sie, man hat jede Menge Angebote von grossen Treuhand, die gerne in unserer Gemeinde ein Treuhandbüro übernehmen würden.
<b>D, 357</b>	Ist auch nicht die Meinung, dass ich jetzt heute denen den Schlüssel gebe und sage, dass ich ab morgen zu Hause bin. Gerade vor allem die persönlichen Mandate, wissen sie da müssen sie einen Nachfolger mindestens zwei vielleicht drei Jahre mit einbeziehen und mitnehmen können, dass der auch wieder das Vertrauen des Kunden hat, dass der nahtlos übergeht. Auch zu neuen Leuten. Dass der Alte raus kann ohne eine schlechtes Gewissen zu haben und merkt, den hat er jetzt verloren, den hat er verloren. Und das ist dann auch der Grund, dass man jetzt einfach sukzessive übergibt. Wir sind am Suchen von Leuten jetzt, die eben entweder auch ein Interesse mal haben in einer zweiten Phase einzusteigen, mit ihm zusammen oder ihn dann eben fachlich so aufzubauen, dass er die Gesamtleitung alleine wahrnehmen kann.
<b>D, 524</b>	Das ist ja dann ein Abgeben von der Verantwortung. Dass man mal sagt ich trage die Verantwortung nicht mehr über diesen Laden. Und dann geht der Schritt retour relativ schnell. Heute hängt alles in dem Sinn noch an mir. Letztlich läuft alles noch über meinen Tisch. Aber ich denke doch im Rahmen vom nächsten Jahr mal die Verantwortung abgeben zu können. Dass ich klar nachher als Angestellter in einer AG arbeite. Bin dann auch Angestellter wie alle auch. Dass ich nachher diese Funktion, ja sicher irgendwie schon Geschäftsführer in dem Sinn, aber doch dann als Lohnempfänger empfinde und von dort her geht es dann relativ zügig zurück, wo man auch wie ich jetzt mit ihm besprochen habe, je nach dem was kommt, also einen ersten Schritt vielleicht einen Abbau geben kann auf 80% oder auf 70% hinunter.
<b>E, 516</b>	Und ich finde das super. Ich möchte eigentlich den Zustand behalten. Ich habe jetzt einen guten Zustand. Ich fühle mich eigentlich im Moment recht fit und gut, also auch geistig. Und ich merke auch, dass ich unheimlich viel Energie habe und das möchte ich eigentlich beibehalten. Das ist auch etwas, das mich selbst glücklich macht. Es macht mich irgendwie glücklich so zu sein. Und so zu arbeiten. Und ich habe Freude an meiner Arbeit, habe Freude an diesen Themen, die wir haben. Ich habe Freude mit X zusammen zu arbeiten. Ich habe zuhause eine gute Situation. Ich habe eine gute Familie. Ich habe vier

	Töchter, die ich gerne habe. Das ist wirklich ein guter Zustand oder? Das ist ein guter Zustand.
<b>E, 598</b>	Und eben dieser Zustand von wann ist das fertig. Es ist eigentlich nie fertig. Also das Leben, mich dünkt es ist überhaupt nie fertig. Es ist immer an einem Punkt, wo es auch wieder weitergeht, wo es wieder weitergehen muss. Und es ist auch so, das sehen sie ja selber.
<b>E, 988</b>	Ich meine der X kommt heute noch ins Büro. Er kommt ab und zu etwas für sich machen. Der entwickelt jetzt z.B. noch Schachfiguren, die er industriell fertig machen will und in den Markt bringt. Das macht er aber irgendwie aus eigener Motivation heraus. Ist super so eine Idee. Designte Schachfiguren, nicht so gedrehte, sondern ganz spezielle. Und der macht das mit 75. Ist der immer noch dran, eigentlich. Und ich glaube, mir geht es dann wahrscheinlich ähnlich. Ich werde immer noch etwas machen wollen.
<b>G, 226</b>	Ist noch eine schwierige Frage. Nein ist nicht ein Lebenswerk. Es wird dann mal eins. Es baut sich in eines hinein. Ein Lebenswerk ist, wenn du vom ersten Grundstein etwas gebaut hast, das du selbst kreiert hast. Ich habe etwas übernommen und verarbeite es weiter im Moment. Optimierte es. Bringe es in eine neue Dimension hinein. Wie gesagt, es ist noch keines, es wird aber eines. Das ist die Antwort.
<b>G, 90</b>	Aber sowieso, ich habe die Nachfolge schon geregelt. Das ist alles, aber untereinander müssen sie dann schon selbst klar werden. Es sind immer die Kinder. Es funktioniert nur, wenn sie miteinander auskommen.
<b>F, 218</b>	Ja es ist einerseits natürlich schön, es befriedigt, wenn man sich so voll identifizieren kann und eigentlich möglichst das machen kann, was man will. Auf der anderen Seite ist es dann natürlich umso schwieriger, kann man sagen, gottlob bin ich den Scheissdreck los, das ist so. So ist es nicht, die Stimmung, habe gesagt, ich helfe in jeder Art noch weiter mit, aber wir müssen jetzt einfach schauen, dass wir diesen Weg miteinander gehen.
<b>Werte der Anerkennung - Eigenschaften</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wert legen auf Wertschätzung der Umwelt in Bezug auf die eigene Person und auf das eigene Können</li> <li>- Wertschätzung in Form von Aufmerksamkeit, Anerkennung und Bestätigung schätzen</li> <li>- Auf die entgegengebrachte Wertschätzung positiv ansprechen durch Dankbarkeit und Einsatzfreude</li> <li>- Fehlende Aufmerksamkeit, Anerkennung und Bestätigung üben einen starken Einfluss aus</li> <li>- Fehlende Wertschätzung führt teilweise zur Leistungsverminderung</li> <li>- Fehlende Wertschätzung führt hauptsächlich zu Leistungsmotivation</li> </ul>
<b>Person/Zeile</b>	<b>Zitat</b>
<b>C, 317</b>	Also für mich ist das Schwierige die Motivation, wenn es nicht läuft, weil du ja alles neu lernst. Mir hat keiner gesagt, wie ich Werbung machen soll. Also ich habe diesen Prospekt nach etwas 10 Jahren auf die Beine gestellt. Das kannst du nicht kaufen. Weil niemand weiss, wie das System geht. Weil ich der Einzige bin, der es macht in der Schweiz. Du musst alle Erfahrungen aus Gefühl

	<p>selber machen und du bist nicht in einer Bude aufgehoben, wo dir einer einmal danke sagt, wenn du früher kommst und etwas gut gemacht hast. Du hast nur den Kunden, der anruft, wenn etwas nicht gut ist. Solange es gut ist, sagt niemand etwas. Und das ist eigentlich für mich noch schwierig gewesen.</p>
<b>C, 239</b>	<p>Also ich habe für den Chef gearbeitet. Bin natürlich auch dort, wie soll ich jetzt sagen, sehr human gewesen. Ich hatte einen sehr kleinen Lohn. Ich habe eigentlich gedacht, wenn ich als Mechaniker einen solchen Job erhalte, vorher war ich Mechaniker, dann musst du zeigen was du kannst und darfst nirgends Forderungen stellen. Also ich habe, natürlich, es ist jetzt 15 Jahre her, aber ich habe da 4'000 Franken Lohn gehabt als Betriebsleiter von 120 Leuten. Also ich wusste, ich könnte 2-3x mehr haben, habe mir aber nichts anmerken lassen. Habe dann auch hie und da etwas mehr erhalten und einfach einen super Chef gehabt, der mich motivieren konnte.</p>
<b>C, 926</b>	<p>Darum erstaunt es mich manchmal im Kreis von unserem Chor mit Männern, die Studenten gewesen sind, dass noch keiner gesagt hat, ich komme deinen Betrieb anschauen. Denke ich manchmal, das sind alles Leute, die einmal selbstständig sein wollen, erzählen sie. Denke ich ist huere spannend, dass ich das nicht durchbringe, dass einmal einer ein gewisses Restinteresse hat. Ich meine theoretisch kann einer morgen da hinein sitzen, kann arbeiten, er muss nichts erfinden, kann übernehmen, kann von mir alles profitieren. Ich will es ihm ja weitergeben und er kann eigentlich ein schönes, rechtes Einkommen verdienen vom ersten Tag an. Er muss nicht wie ich vor zehn Jahren bei unter null anfangen und nie wissen, ob es gehe. Ich kann ihm zeigen, es ist 25 Jahre gegangen. Also wenn du nicht alles falsch machst, geht es auch noch ein wenig weiter und die ersten drei Jahre bin ich sicher noch da und kann dir zeigen, wie es weitergeht. Und das finde ich noch schwierig.</p>
<b>D, 197</b>	<p>Und habe das dann auch gemacht. Habe das Glück gehabt, bin in eine Bude gekommen als Hilfsbuchhalter. Wo ich einen Chef gehabt habe, der mich gut mochte, anscheinend. Ich ihn dann eigentlich auch. Der hat mir dann den nötigen „Ging“ in den Arsch gegeben und hat gesagt so gopfertelli schnell jetzt musst du ins Buchhalterdiplom hinein. Jetzt musst du rauf. Und dann habe ich das gemacht. Buchhaltungsdiplom, Controller. Habe eine vierjährige Ausbildung gemacht.</p>
<b>A, 359</b>	<p>Wir, also ich habe noch Brownies gemacht gestern. Sind alle begeistert gewesen, es war glaube ich nicht einmal geschwindelt, es war wirklich gut. Solche Sachen mache ich gerne.</p>
<b>E, 963</b>	<p>Das ist eine Bank. Das müssen sie sich vorstellen. Wenn das gut ankommt, dann sagen alle, das hast du super gemacht. Wo hast du denn diese Idee her? Und dann sagt er: Designnetwork. Und das ist das Potenzial oder. Vielleicht gibt es sogar ein Bild in der Zeitung wo man das sieht, das kann ja sein oder vielleicht kommt der Referent in die Zeitung oder vielleicht kommt das Bildchen in die Zeitung mit dem Referent und wenn das drin ist, dann haben wir so viel Gratiswerbung und wir haben so eine gute Mundpropaganda, das wir 100% das 100mal rausbekommen. Natürlich ist es ein bisschen stressig gewesen und wir haben alles liegen gelassen und ich hätte eigentlich anderes zu tun gehabt, aber das ist eben unser Business. Und ich erhoffe mir jetzt natürlich einen guten Kontakt. Der Direktor selbst hat natürlich Freude. Also wenn er so etwas macht und sagt ich mache das, dann hat er natürlich auch einen gu-</p>

	ten Faden zu mir.
<b>F, 173</b>	Du gehst zu jemandem und der schaut dann, dass der Staat alle abcheckt, dass ich das alles recht mache. Nicht dass ich da fünf Ansprechpartner habe, jetzt läuft natürlich nichts oder. Da musst du jetzt natürlich Pläne vorlegen und Zeug. Also es ist überhaupt keine Förderung da drinnen. Und wenn einfach noch etwas Neues dazukommt, wie jetzt eine erneuerbare Energie, dann hat es einfach noch ein neues Amt neben zu und nochmals neben zu und nochmals neben zu.
<b>F, 435</b>	Ja gut, dass ich den Betrieb umstellen konnte und dass es geht. Weil viele haben prophezeit so der Landwirtschaftslehrer, der einen guten Kontakt gehabt hat mit dem Vater, ja dein Sohn kann schon rechnen, bevor er dann verlumpet, wird er dann schon vernünftig und steigt dann aus dem „Biozeugs“ aus. Und das ist dann natürlich schon eine ziemliche Herausforderung gewesen. Nein das mache ich jetzt nicht und das will ich nicht.
<b>G, 119</b>	Ich habe kein Geld mehr Papi. Kannst mir ausleihen? Sage ich nein. Oder bleibe ich auch hart. Sie haben das Gefühl. Dann habe ich sie in den Verwaltungsrat hineingenommen. Die zwei Älteren, das ist das, was ich nicht verstehe, da habe ich ein Bisschen Mühe damit, die erste Frage, was verdienen wir? Was sind die Tantieme? Keiner hat danke gesagt, dass ich sie aufgenommen habe. Dass sie mal etwas machen können. Ich musste warten, bis ich fast 50, 40 war also 45, dass ich in den Verwaltungsrat komme.
<b>G, 255</b>	Mein Lebensziel ist immer gewesen, das schaffen zu können, wo andere behauptet haben, dass du es nicht erreichen kannst. Alle haben gesagt, ich werde nie Hotelier. Ich bin 20 Jahre Generaldirektor gewesen. Also 15 Jahre lang. Ich habe schöne Hotels von 700 Zimmern bis auf alles geführt. Ich habe 14 Restaurants und 700 Zimmer, Golfplatz, Strand oder. 1500 Mitarbeiter alles geführt. Nur der Challenge, das habe ich erreicht, aber ich habe dann die nächste Stufe gemacht, bin immer weiter gegangen.
<b>A, 148</b>	Ich habe immer das gemacht, was die andern nicht gern gemacht haben oder keinen Sinn darin gesehen haben. Und ich habe am Schluss eigentlich mit dem Geld verdient. Bis heute ist das so. Das hat angefangen mit einer Waschrute, die ich übernommen habe. Wir haben Jahre lang für die Garagisten und die Passanten Autos gewaschen zum Vorführen. Ist eine Dreckarbeit, macht niemand gern. Ich habe den Waschraum optimal eingerichtet, ich verdiene gutes Geld damit. Ich habe auch eine Abwasserreinigungsanlage hingetan, wo alle kleineren Garagen sagen, es lohne sich nicht, es sei viel zu teuer. Ich verdiene mit der seit 30 Jahren Geld. Aber man darf keine Angst haben vor dem Dreck.
<b>A, 1360</b>	Weil bei diesen Listen geht es um Geld. Man bestellt Ware. Ich habe andere Kriterien, wenn ich bestelle, als sie und sie haben dann einfach das Gefühl, das läuft gut, da nehmen wir zehn Stück. Und ich schaue, wie viele haben wir die letzten drei Jahre verkauft und sage um Himmels Willen, da nehmen wir drei und diese sieben Stück Differenz, das ist sehr sehr viel Geld das Jahr durch, enorm viel Geld. (K)

<b>Werte der Arbeit-Leistung-Qualität - Eigenschaften</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Freude und Erfüllung durch die reine Tätigkeit</li> <li>- Auskosten der Tätigkeit und Erfüllung finden</li> <li>- Bewegung und Dynamik erfahren</li> <li>- Leistungsfähig sein, voller Energie und Tatendrang</li> <li>- Sich leistungsfähiger als andere fühlen</li> <li>- Einen hohen Einsatz leisten</li> <li>- Vielfältige Einsatzbereitschaft und anpacken können</li> <li>- Bei Bedarf alles bieten</li> <li>- Erfüllung durch Erfolgserlebnisse</li> <li>- Erfolg bedeutet Qualität zu bieten und sich einen seriösen Namen erschaffen zu haben</li> <li>- Massgeblich mitgewirkt bei Erfolgserlebnissen</li> <li>- Höchste Ansprüche an sich selbst und an seine Umwelt</li> <li>- Wachsende Ansprüche mit zunehmendem Alter</li> <li>- Durchschnittliche oder ungenügende Einsatzbereitschaft der direkten Nachfolgeneration</li> <li>- Fehlendes Leistungsvermögen der direkten Nachfolgeneration durch eigenen Einsatz wettmachen müssen</li> </ul>
<b>Person/Zeile</b>	<b>Zitat</b>
<b>F, 309</b>	So eine Planung, die man jetzt das nächste Jahr organisieren will. Dann müsste vielleicht er jetzt herumtelefonieren und sagen, ja jetzt die Karotten wollen wir dort verkaufen oder ich mache jetzt Karotten für den und den. Das läuft alles noch über mich.
<b>A, 1448</b>	Eigentlich, dass ich kein Geld mehr verdiene, aber sonst ändert sich nicht sehr viel. Ich habe dann immer noch Freude, an dem was ich mache.
<b>A, 575</b>	Wenn ich das Gefühl habe, wenn ich ihn besser kenne. Aber es muss einfach ganz vieles stimmen. Meine Ansprüche werden höher je älter, dass ich werde. Die anderen haben es schwerer mit mir. Das ist so.
<b>A, 135</b>	Da ist jeder Tag etwas. Da ist jeder Tag, da gibt es nichts Grösstes. Es ist jeden Tag irgendetwas. Heute renne ich seit zwei Stunden einem Teilchen nach, das es in der Schweiz nicht gibt, das ich unbedingt haben muss. Das ist eine Herausforderung. Jeden Tag.
<b>A, 218</b>	Früher hatte ich zwei Mechaniker. Und dann habe ich die aufgegeben. Weil ich dann auch gemerkt habe, ich verdiene mit den Angestellten nicht mehr. Um fünf gehen die Angestellten nach Hause und ich arbeite weiter bis um acht. Und ich habe dort alleine gleich viel verdient wie mit zwei Angestellten. Und dann habe ich es ziemlich genau zehn Jahre alleine gemacht, bis zu diesem April, als X kam. Und ich verdiene nicht mehr Geld, weil er hilft.
<b>C, 140</b>	Und bei uns ist das einfach alles, alles was kommt. Aber wir haben keine Massen, wir haben dafür alles. Zehn Teilchen von dem, zwanzig Teilchen von dem. Dafür haben wir einen Kundenkreis, der sich ein bisschen besser abstützt. Obwohl wir es jetzt auch sehr schlecht haben, haben wir normalerweise in den letzten zwanzig Jahren nie so eine Krise gehabt. Mal ist die Kaffeemaschine gelaufen, mal die Armaturen, Wasserhähnen, mal Autoteilchen, mal das

	mal dieses.
<b>E, 396</b>	Es ist unterschiedlich. Ich bin ein Frühaufsteher. Also das heisst, am Morgen um fünf stehe ich auf. Dann lese ich bis um sechs Zeitung. Dann bin ich zwischen halb sieben und sieben spätestens da. Und dann arbeite ich bis abends um sechs. Das sind etwa 11 Stunden pro Tag. Kurze Mittagszeit und dann mal fünf, also 50, 55 Stunden vielleicht. Und dann noch der Samstag je nachdem wie es halt dann nötig ist. Aber ich fühle mich eigentlich wohl.
<b>G, 32</b>	Gestern um fünf aufgestanden. Gestern um neun ins Bett gegangen, am Morgen um zwei bin ich aufgestanden. Bis am Morgen im Nachtclub gewesen und um sechs wieder heimgekommen. Habe zwei Stunden geschlafen und bin heute den ganzen Morgen da gewesen. Habe Zeugs holen müssen und machen und tun. Also ich funktioniere, ich lebe es geht. Es ist nur eine Sache von der Einteilung. Und es gibt die andern Prinzipien. Wer will, kann alles erreichen. Wenn du wirklich willst.
<b>Werte der Freiheit - Eigenschaften</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wahrnehmung des persönlichen Handlungsspielraums</li> <li>- Dimensionalität zwischen „wenig Handlungsspielraum (=frühere Zeit), Zwischenformen des Probehandelns (=aktuell) und grossem Handlungsspielraum (=heute und in Zukunft)“</li> <li>- Wunsch nach mehr persönlichem Handlungsspielraums</li> <li>- Unabhängigkeit durch mehr Raum, Zeit, Entscheidungsfreiheit</li> <li>- Offenlassen von Möglichkeiten, keine Festlegung in Übergabe- und Alterspunkten</li> <li>- Erfüllung durch zugesprochenen Freiraum verbunden mit Selbstverwirklichung</li> <li>- Erlebte und aktuelle Einschränkungen wahrnehmen</li> <li>- Sich für seinen persönlichen Gedanken- und Handlungsspielraum aktiv einsetzen</li> <li>- Angst vor nicht-beeinflussbaren Einflussfaktoren im persönlichen Gedanken- und Handlungsspielraum</li> <li>- Angst, nicht mehr selbst steuern zu können und ausgeliefert zu sein</li> </ul>
<b>Person/Zeile</b>	<b>Zitat</b>
<b>A, 57</b>	75 kam ich aus der RS, war arbeitslos. Habe dann etwa drei Monate Arbeitslosengeld kassiert. Habe aber schon nach einem Monat ein kleines Garägli gemietet für 500 Franken und habe mich dann selbstständig gemacht. Ich war unternehmungslustig. Ich habe schon während der Stifti in einem Kuhstall in Seebach mit einem Kollegen eine Garage gehabt.
<b>A, 96</b>	Und alles Neue, das ich gebracht habe, hatte ich eine Wand vor mir, die ich zuerst umstossen musste, alles. Das hat soweit geführt, bis er Mitte 05 den Schreibtisch räumen musste. Bin neben dran gestanden und habe gesagt, jetzt ist fertig, raus.
<b>A, 508</b>	Oh, das kann ich nicht so sagen. Jetzt natürlich schon mit zunehmendem Alter, das ist klar. Aber es ist nicht so, dass ich da Pläne hätte oder das in meinen Träumen erscheint, überhaupt nicht. Einfach wenn es soweit ist. Ich habe auch kein Altersziel, das ich sage, mit 62 oder 65 bin ich pensioniert, über-

	haupt nicht. Ich höre dann auf, wenn es mir keinen Spass mehr macht.
<b>B, 940</b>	Und das ist eine zeitintensive Sache. Das braucht Zeit. Er ging sehr häufig nach dem Feierabend wieder ins Geschäft. Das war mir egal. Dann habe ich etwas anderes gewurstelt. Also für uns hat das gestimmt. Ich habe mich immer sehr, sehr frei gefühlt.
<b>B, 402</b>	Die haben mir komische Ratschläge gegeben, die ich nicht durchziehen konnte. Der eine hat zum Beispiel gesagt, damit ich weniger Steuern bezahlen müsse, müsse ich Schulden machen auf dem Haus. Und das wollte ich nicht. Und der hat fest auf dem beharrt. Und dann habe ich gesagt, hören sie, wenn sie auf dem beharren, dann sind sie leider nicht der Richtige für mich.
<b>C, 1205</b>	Die letzten zwanzig Jahre haben wir ganz klar gesagt, ist eigentlich die Tochter bestimmend gewesen. Sie ist der Mittelpunkt und du stehst irgendwo da und auch ich als Vater habe immer zwischen der Frau und der Tochter entscheiden müssen, irgendwo durch. Gehe ich jetzt mit der Skifahren oder mit der Frau. Die Tochter möchte das, die Frau möchte das. Mache ich jetzt so oder mache ich so. Und da bin ich ständig in einem „Zeugs“ drinnen gewesen. Und heute kommt der Moment, in welchem ich sage, jetzt mache ich das, was für mich stimmt und schau, dass es für die Frau auch noch stimmt.
<b>D, 91</b>	Wissen Sie die Problematik 1985 ist einfach die gewesen, dass sie in der ganzen Kommunikation einfach eingengt gewesen sind. Man hat das Natel nicht gekannt in dieser Form. Man hatte kein Internet man hat nichts gehabt. Man hat eine Linie gehabt. Und die Linie hat man postalisch von der Swisscom her noch privat verlegen können. Also wenn es da geläutet hat und ich umgestellt habe und den Knopf gedrückt habe, hat es zu Hause geläutet. Aber sonst ist man nicht erreichbar gewesen. Es hätte ja dann doch noch ein Kunde kommen können und man hätte kein Telefon abgenommen. Was ist das denn für eine Bude da, nimmt nicht einmal jemand das Telefon ab?
<b>D, 211</b>	Ich habe immer gerne Buden gehabt, die unaufgeräumt gewesen sind in der Buchhaltung, die ein Puff gehabt haben. Wo du hinein konntest, wo du wirken und machen konntest und das Zeugs aufputzen, weil ich gerne buchhalte-re.
<b>E, 791</b>	Mit dem kann ich mich identifizieren. Es ist ja auch der Lebenstakt. Es ist mein Herzschlag. Mein Herzschlag ist zwar regelmässig zum guten Glück, aber im Prinzip ist das der Takt vom Leben. Da kann man auch ein wenig steuern und ich glaube das ist eine wichtige Aussage. Dass man probiert, eben es ist das was ich am Anfang gesagt habe, zu reduzieren, nicht alles miteinander machen, nicht alles machen wollen, einen Rhythmus finden, der einfach schön ist, der irgendwie einem selbst entspricht, der nicht fremdbestimmt ist.
<b>E, 656</b>	Ich möchte mich auch nicht festlegen, überhaupt nicht. Wir sind jetzt z.B. an der Altersplanung eben mit den Banken und all das Zeugs. Und wenn ich jetzt dann bis Ende Jahr oder irgendwie im ersten Quartal 2010 werde ich dann so ein Wenig einen Anhaltspunkt haben, was für Gelder fließen, was kommt dann und man kann sich ein wenig zurücklehnen. Wir wollen dann ein neues Haus bauen meine Frau und ich. Wir haben ein grosses Haus und wir haben einen Haufen Pläne.



<b>E, 501</b>	<p>Ich bin jetzt vielleicht zehn Jahre von der Grössenordnung sage ich mal. Aber vielleicht sind es auch 15 Jahre. Oder vielleicht sind es nur fünf Jahre. Ich weiss es nicht. Also abhängig ist natürlich einmal das Gesundbleiben. Das ist einmal etwas Wichtiges. Ich habe einen Horror z.B. wenn ich die Leute sehe, die irgendeinen Hirnschlag erhalten oder und nachher irgendwie halb gelähmt sind. Dann bin ich natürlich sowieso herauskatapultiert. Das wünschte ich mir eigentlich nicht. Aber sonst so vom Brain her, von der Befindlichkeit vielleicht bei 8, bei 7, irgendwo. Also ich bin nicht einer, der auf die Pension wartet. Oder der sagt, oh noch drei Jahre muss ich arbeiten und dann höre ich auf. Dann bin ich zum guten Glück pensioniert, dann fängt mein Leben an. Das ist überhaupt nicht so.</p>
<b>E, 1048</b>	<p>Das ist eigentlich noch etwas Beängstigendes irgendwo durch. Ja wenn man so langsam die Sommer abzählen kann an diesen Händen und sagen kann, noch 30, noch 20, noch 10, noch 5 so Grössenordnung. Ich meine es ist realistisch ja, dass ich in 30 Jahren nicht mehr da bin. Und ich habe eigentlich im Moment Freude am Leben. Also ich müsste eigentlich nicht darüber nachdenken wollen jetzt.</p>
<b>G, 510</b>	<p>Aber es beschäftigt mich natürlich jeden Tag. Was passiert jetzt, wenn ich morgen den Löffel hinwerfe? Ich meine, es kann jeden Tag etwas passieren. Das Herz tut nicht mehr oder was auch immer. Es geht in Etappen bei mir. Bruder mit 57, Vater mit 61 gestorben, Mutter mit 66 gestorben, ich glaube das sind so die Etappen. Ich habe bis 57 gearbeitet und ich habe den Bruder überholt. Jetzt kommt der Vater, nächste Etappe. Und als nächstes kommt dann die Mutter. Ich hoffe immer, dass ich 80 werde.</p>
<b>Ideell-sinnstiftende Werte - Eigenschaften</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gewachsene Lebenshaltungen haben</li> <li>- Gewachsene Lebenshaltungen leben und dafür einstehen</li> <li>- Sinn stiften in Form von Ideenreichtum und visionärem Denken und sozialem Engagement</li> </ul>
<b>Person/Zeile</b>	<b>Zitat</b>
<b>F, 618</b>	<p>Also vielleicht möchte ich ja einige wenige Reisen machen. Ein paar exklusive habe ich auch gemacht. Aber heute, wenn du alt wirst, musst du einfach sagen, du gehst reisen, die Welt anschauen, das ist jetzt einfach modern. Die alten Leute haben Geld und dann wird die ganze Zeit gereist. Also so qualitativ einzelne will ich schon noch machen, aber nicht dass ich da jetzt reisehungrig werde und einfach mal zwei Monate im Jahr auf die Piste muss. Das nicht. Aber ich konnte mal eine wirklich spezielle exklusive Reise nach China machen. Habe einen Bekannten, der ist schon 10mal dort gewesen und kennt auch Regierungsstellen und konnte hochinteressante Dinge anschauen gehen. Das ist natürlich höllisch interessant gewesen, dort in das riesige Reich ein wenig hineinschauen zu können.</p>
<b>F, 455</b>	<p>Also alle Gemeinderäte miteinander wollten das durchpauken und wir jungen Jungtürken haben dann das Referendum ergriffen und einen Abstimmungskampf mit dem Augustdecker das ganze Tal hinab gemacht und Zeugs und Sachen. Und wir haben die gerade überfahren und haben mit 70 Prozent gewonnen und das hat natürlich recht Furore gemacht. Also eben Politik ist schon noch wichtig. Die Auseinandersetzung mit unserem System. Und wie</p>

	sich da die Welt weiterentwickeln soll.
<b>F, 554</b>	So ein Steckenpferd ist noch, dass wir auch noch Rohmilch vom Hof verkaufen und uns nicht einem mega Trend unterordnen wollen. Dass wir auch noch Pastmilch anbieten, obwohl offiziell darfst du ja Rohmilch nicht trinken, weil es lebensmittelmässig nicht erlaubt ist. Und wir verkaufen jetzt Rohmilch und schreiben auf die Etikette, man müsse es auf 70 Grad erhitzen. Und sagen allen, macht das aber nicht. Haltet euch da quasi nicht an die Regeln. Weil es so ein gesundes Produkt ist die Rohmilch und eben noch nicht homogenisiert. Das ist ja sowieso alles viel gesünder.
<b>D, 467</b>	Also muss nicht Geld verdienen. Ich kann schon das machen, was mir Spass macht. Ja irgendwo hat man ja eine gewisse soziale Verantwortung. Ich könnte es mir sehr wohl vorstellen, dass ich dort drinnen gewisse Sachen wahrnehme.
<b>B, 960</b>	Und wissen Sie, was hier drinnen für eine Tour ist, die ich machen werde? Dort drinnen ist eine Tour, wo man mit dem Velo von Kairo zu den Pyramiden von Gyzeh fährt unter anderem. Da stelle ich mir vor mit dem Velo durch den Sand zu fahren und vor den Pyramiden zu stehen. Das ist in diesem Magazin drinnen. Und da bin ich dran, Informationen einzuholen, ob das geht und das wäre super.
<b>B, 687</b>	Oder wir haben zum Beispiel hier, im Juni, haben wir in der Firma einen Wettbewerb gehabt, vom schweizerischen Baukaderverband. Da hat es, jetzt weiss ich nicht mehr genau, wohl 10, ja ich glaube, 10 Bauequipen gehabt aus der ganzen Schweiz, die einen Auftrag gefasst haben, ein Cheminée, also eine Feuerstelle zu machen, die man öffentlich an einem Waldrand oder in irgendeiner Gemeinde auf einem Gemeindehausplatz aufstellen kann.

## Anhang F: Datenvalidierung

### Geschäftsinhaber A fühlt sich durch die Forschungsergebnisse bestätigt.

- *Werte des Vertrauens:* Er bejaht seine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit durch sein gutes Einschätzungsvermögen und ergänzt, dass er Erfolg auch dadurch erzielt, indem er hoffnungslose, nicht-erreichbare Aufträge von Anfang an ablehnt. In Bezug auf den potenziellen Nachfolger ist ihm bewusst, dass auch er Vertrauen von seiner Seite her benötigt, indem er zu spüren bekommt, dass auch er Fehler machen darf.
- *Werte der Identifikation:* Es ist so, dass er sich nicht mit seiner Branche identifiziert und dies jedoch lieber über den Bereich der Kunst tun würde. Dies ist ihm durch seine Ausbildung leider nicht möglich. Nur über die jetzige Branche lässt sich mit seiner Ausbildung Geld generieren. Er kompensiert sein Streben nach Identifikation über den Freizeitbereich und über seine zahlreichen Hobbies sowie über seine Verbundenheit mit der Natur.

- *Werte der Anerkennung:* Zum Punkt, fehlende Wertschätzung durch eigenen Einsatz wettmachen, konkretisiert er, dass insbesondere fehlende Effizienz bei seinen Mitarbeitenden in einer Entlassung resultieren muss.

Zum Abschluss der Validierung meint er, dass in der Presse ein Bild zum „Unternehmer“ gezeichnet wird, das zu stark ausbeuterisch wirke. Viele „Unternehmer“ würden in diesem Punkt missverstanden.

<p><b>Geschäftsinhaberin B fühlt sich durch die Forschungsergebnisse bestätigt.</b></p>
---

- *Werte der Arbeit-Leistung-Qualität:* Sie hat nicht das Gefühl, dass die Nachfolgeneration zu wenig einsatzbereit ist. Im Gegenteil, sie ist erstaunt, welcher Einsatz geleistet wird. Sie würde auch einen fehlenden Einsatz nicht wettmachen wollen. Dies liege wahrscheinlich daran, dass sie weniger mit dem Betrieb verwurzelt sei, da sie weniger lang drinnen ist. Allenfalls würde es auch mit ihr als Frau zusammenhängen. Sie kann sich die Hypothese vorstellen, dass Frauen geschäftlich gesehen besser loslassen können. Sie sei jedoch durch ihre kürzere Zeit im Betrieb nicht repräsentativ.
- *Werte der Freiheit:* Mit Erhalt der Rente ist der Schritt vollbracht, dann ist man pensioniert. Man muss selbst aktiv werden und sich mit dem eigenen Alter befassen.

Zum Abschluss der Validierung geht sie auf den Generationenwandel ein. Nur weil junge Menschen andere Werte leben, seien ihre Vorstellungen nicht schlechter oder nicht richtig. Junge Menschen haben andere Referenzmassstäbe.

<p><b>Geschäftsinhaber C fühlt sich durch die Forschungsergebnisse bestätigt.</b></p>
---

- *Soziale Werte:* Er kennt viele Inhaber, die sich sozial engagieren, indem sie Mitarbeitenden einen Arbeitsplatz bieten, die sonst zu Sozialfällen würden. Dieses soziale Bild des Unternehmers würde die Presse zu wenig berücksichtigen. Der Geschäftserfolg liege auch darin, dass er gestützt werde durch seine Familie. Diese ist zu gewissen Zeiten auch bereit, im Wohle des Geschäftes zurückzustehen. Im Gegenzug hilft sie ihm, nicht zu viel zu arbeiten.
- *Werte des Vertrauens:* Er hat den Eindruck, dass Vertrauen und Ehrlichkeit heute nicht mehr zählen. Ihm als Geschäftsinhaber ist Ehrlichkeit und Vertrauen sehr wichtig, dies unterscheidet ihn von den heutigen Managern und CEO's von Grosskonzernen.
- *Werte der Anerkennung:* Ihm hilft die Anerkennung von aussen, um den eigenen Erfolg besser schätzen zu können. Er sucht die Fehler zuerst bei sich und glaubt, immer noch alles besser machen zu können.
- *Werte der Arbeit-Leistung-Qualität:* Die reine Tätigkeit zu schätzen und eine positive Einstellung der Arbeit gegenüber sieht er als Voraussetzung, um auch herausfordernde oder mühsame Aufgaben zu meistern. Diese Einstellung versucht er auch an junge Einsteiger zu vermitteln.

Zum Abschluss der Validierung geht er auf die Bedeutung von immateriellen Werten ein. Zu wenig würden diese im Thema Geschäftsübergabe in die Einschätzung des Unternehmenswertes einfließen. Zu tief fallen die Unternehmenswerte unter dem rein materiellen

Fokus aus. Klassische Berechnungen berücksichtigen nur materielle Kennwerte, die immateriellen bleiben aus. Gerade diese seien jedoch viel Wert. Auch eine Bank sollte sich dies stärker bewusst sein. Die Investition in einen soliden Betrieb wird sich für sie langfristig auszahlen. Ein neuer Kunde und damit ein zuverlässiger Anleger wartet auf sie. Es ist ihm vor Kurzem bewusst geworden, dass die zu tiefe Unternehmenseinschätzung durch die Banken mit ein Grund ist, warum Übergaben nicht funktionieren. Durch die Ergebnisse der Studie wird ihm bewusst, dass er, so wie er funktioniert, nicht alleine ist. Dies beruhigt ihn und er meint, dass diese Art wie sie als Geschäftsinhabende leben und arbeiten eine Voraussetzung ist, um erfolgreich zu sein. Ihre Art und Weise fasst er noch einmal zusammen durch ein selbstbewusstes, anpackendes Leben und Funktionieren. Sie als Träger von Werten wie sie durch diese Studie benannt werden, sollten von der Gesellschaft noch stärker auch nach der Übergabe genutzt werden. Er könnte sich vorstellen, als „Götti“ für Nachfolgerinnen oder Nachfolger zu wirken. Weiter sieht er sich nach seiner Übergabe als Springer für Ferieneinsätze verschiedener Betriebe.

**Geschäftsinhaber D fühlt sich durch die Forschungsergebnisse bestätigt.**

- *Traditionelle Werte:* Jede Zeit hat ihr Gutes. Auch Junge streben die Werte des Elternhauses an und suchen beispielsweise nach Stabilität. Der Wert der heutigen Berufsbilder hat sich gewandelt. Sie haben es früher leichter gehabt.
- *Werte des Vertrauens:* Man sollte jemanden auch einmal bewusst ausprobieren lassen. Es muss nicht falsch sein, nur weil man aus der Erfahrung denkt, man wisse wie.
- *Werte der Identifikation:* Finanzen machen immer den letzten Punkt aus in der Ablösung. Alle gehen mit viel Willen rein, wollen im guten Sinne übergeben. Am Schluss steht ein reiner Sachwert, ein reiner Substanzwert. Inhaber hätten hier zu hohe Vorstellungen. Sie stellen sich zu hohe Werte vor. Ein grosser Teil des Wertes ist an ihre Person gebunden (z.B. Kundenbindungen). Was ist ein gerechter Preis? Die Höhe des Unternehmenswertes lässt sich letztendlich nur über Aushandlung bestimmen. Früher war der Wert von Margen fix. Heute muss man viel mehr leisten für geringere Gewinnmargen. Heute drücken die Grossverteiler die Margen. Auch der Kunde weiss heute besser was er will. Es geht oftmals nur noch um die Aushandlung von Rabatt. Wie viele Gewerbe er kennt, die diesen Preisdruck nicht mehr bestehen. Heute können rasch Vergleiche übers Internet gezogen werden. In ihrer Branche machen sie den Preisdruck über eine höhere Produktivität (z.B. pflegeleichtere Produkte) wett.

Zum Abschluss der Validierung meint er, dass er nicht überrascht ist von den Ergebnissen der vorliegenden Studie. Er kennt die Thematik der Übergabe in KMU gut, da er selbst beruflich oft involviert ist. Die Ergebnisse sind mit seiner Erfahrung deckungsgleich und für ihn absolut repräsentativ. Er denkt, dass die Ergebnisse in einem Grosskonzern, besonders in der Finanzbranche mit einem Manager, anders ausfallen würden. – Wichtig sei die nötige Toleranz der Inhaber. Auch die Ideen des Nachfolgers müssen einbezogen wer-

den. Wichtig sei, sich als Inhaber ganz zu lösen und sich ein Stück weit neu zu definieren. Seinen Wert auf eine andere Weise einzubringen. Er hält nicht viel vom Projekt „Adlatus“, bei welchem der ehemalige Inhaber als Coach bei Nachfolgeprozessen mitwirkt. Man sei sofort weg vom Geschäft und könne nicht die nötige Unterstützung bieten.

**Geschäftsinhaber E kann sich gut mit den Ergebnissen identifizieren.**

- *Ideell-sinnstiftende Werte:* Hier geht es ihm auch darum, sich durch äussere Inputs anregen zu lassen, um die Ressourcen und Potenziale seiner Mitarbeitenden optimal auszu-schöpfen und neue Märkte zu erschliessen.
- *Werte des Vertrauens:* Er fragt sich, ob in den Daten auch Aussagen auftreten, die zeigen, wie die nachfolgende Person es anders machen könnte als der Inhaber oder die Inhaberin. Aussagen, die beschreiben, wie neue und andere Schwerpunkte gesetzt werden, die unter den veränderten Marktbedingungen Sinn ergeben.
- *Werte der Identifikation:* Er ergänzt, dass sich der Ablösungsprozess auch aufgrund von äusseren Rahmenbedingungen vollzieht. So löst eine Finanzplanung oder der Zeitpunkt der Pension, ein Verantwortungsgefühl aus, einen Erbvertrag zu formulieren, um auch für die Ehefrau eine zukunftsfähige Lösung zu finden. Äussere Einflussfaktoren regen an, sich mit den Konsequenzen seiner Übergabe oder mit dem eigenen Tod auseinanderzusetzen.

Zum Abschluss der Validierung zieht er das Fazit, was seine Generation ausmacht. Es handelt sich um die Nachkriegszeit-Generation. Ihre Generation macht Langfristigkeit, Vertrauen, Loyalität etc. aus. Heute ist es schwierig für sie mit der mangelnden Verbindlichkeit, Austauschbarkeit, mit dem Preiskampf und -druck sowie mit dem Zeitdruck umzugehen. Alles muss immer noch effizienter sein, dies auf Kosten von Inhalt und Förderung. Dinge, die für seine Generation noch wichtig waren, sind heute nicht mehr so viel wert. Der Nachfolger, die Nachfolgerin setzen andere Ziele. Interessant wäre, vorauszudenken, was in Zukunft wertvoll sein wird. Heut hat wert, was agil ist und beliebig. Erhalte der Mensch zu viel und könne er alles haben, so könne er nichts mehr gern haben. Er steht zudem der dauernden Zukunftsorientierung kritisch gegenüber. So zweifelt er, ob es Sinn macht, eine Produktion nach China auszulagern. Auch steht er der heutigen Vernetzung kritisch gegenüber. Die Grundproblematiken könne man als einzelner heute gar nicht mehr steuern. Verantwortung übernehmen gegenüber sich und der Umwelt sollte wieder einen zentraleren Stellenwert einnehmen.

### **Geschäftsinhaber F steht hinter den Forschungsergebnissen.**

- *Traditionelle Werte:* Traditionell könne ganz Verschiedenes meinen. In der Landwirtschaft sei dieser Wertebereich ganz besonders zentral. Man steckt mit seinem Wert selbst im Hof. Der Hof bildet die Existenz seiner Lebensform, unter anderem darum, weil die Pensionskassengelder an den Hof gebunden sind. Der familiäre Betrieb sei die Urform des traditionellen Lebens. Die jüngere Generation erhält nach der Übergabe die ältere.
- *Werte des Vertrauens:* Er berichtet, wie er erlebt, dass seine Söhne andere Prioritäten haben.
- *Werte der Identifikation:* Für ihn stimmt vor allem die individuelle Form von Identifikation. Er möchte nicht nach dem Mainstream landwirtschaften. Da steckt er immer noch in der Pionierphase, da möchte er sich noch verwirklichen, da hat er seine Ziele noch nicht erreicht. Dies will er mit seinen Söhnen angehen.
- *Werte der Arbeit-Leistung-Qualität:* Bei dieser Erfolgswahrscheinlichkeit sollten ja alle reich sein. Was sind denn die Maßstäbe für Leistung und Erfolg?

Zum Abschluss der Validierung berichtet er über die Mediation, die er mit den Söhnen besucht hat. Der Mediator spricht von kalten und warmen Übergängen. Kalt bedeutet, wenn der Inhaber, den Betrieb abgibt, sich abgrenzt und sich nicht mehr zur Unterstützung anbietet. Diese Variante wird durch den Mediator als besser beurteilt. Warm bedeutet eine sukzessive Übergabe. Verantwortungsgebiete und Zuständigkeiten müssten definiert und schrittweise abgegeben werden, wobei der Inhaber sich klar abgrenzt, auch wenn er bei Unsicherheiten nach Unterstützung gefragt würde. Seine Söhne bevorzugen eine warme Übergabe, da seien sie jetzt am Schwimmen. Weiter meint er als Fazit der Studienarbeit, dass alle einen Punkt, einen Zenit der Lebenserfüllung erreicht haben. Diesen Zenit möchte man nicht nur für sich selbst haben, sondern gerne weitergeben an die nächste Generation. Alle streben nach diesem Zenit, müssten sich aber auch bewusst sein, dass es nach diesem Zenit auch ohne sie weitergehe. Man müsse sich von allem Materiellen lösen können. In Bezug auf die Generationenthematik spricht er über die Ängste der Nachkriegsgeneration. Sie hätten Angst gehabt vor dem kalten Krieg und Verantwortung übernommen, um ihr Land zu verteidigen. Die heutige Jugend sei mehr von den weniger beeinflussbaren Ängsten bedroht wie z.B. die einer Klimakatastrophe. Sie wissen, dass sie es anders machen müssen, aber wissen nicht wie. Heute wollen die Menschen sofort genießen und den Genuss nicht hinausziehen. Für den sofortigen Genuss setzen sie sogar ihre eigene Gesundheit aufs Spiel.

## **Geschäftsinhaber G fühlt sich durch die Forschungsergebnisse bestätigt.**

- *Traditionelle Werte:* Oft seien Inhaber in einem gewissen Sinne Überväter. Es sind starke Personen und andere (z.B. eigene Kinder) fühlen sich zu wenig wertgeschätzt.
- *Werte des Vertrauens:* Häufig baut man Vertrauen auf und wird dann enttäuscht. Er ist sich heute bewusst, dass dies auch mit ihm selbst zu tun hat. Andere müssen auch den Raum haben, selbst auszuprobieren.
- *Werte der Freiheit:* Die Angst vor dem eigenen Tod ist normal. Ist sie weg, dann hat man aufgegeben und ist bereit dafür. Jeder gehe damit anders um.

### **Anhang G: Prozessreflexion**

Zu Beginn stellt sich für mich die Frage nach dem Forschungskontext. Ich überlege mir, im Namen eines Auftraggebers zu forschen und mich beispielsweise einem bestehenden Forschungsteam anzuschließen. In einer ersten Auseinandersetzung mit dem Thema suche ich das Gespräch mit diversen Personen auf, die in irgendeiner Form davon betroffen zu sein scheinen. Ich beginne zu realisieren, dass es sich um eine sensible Thematik handeln muss, insbesondere in Bezug auf die Rolle des Inhabers und der Inhaberin. Offenbar könnte es schwierig werden, einen Kontakt herzustellen. Weiter scheint es sich um eine Zielgruppe zu handeln, die stärker handlungsorientiert ist und wenig interessiert an einer psychologischen Auseinandersetzung. Diese Voraussetzungen wecken mein Forschungsinteresse zunehmend. Wie könnte es mir gelingen, diese noch wenig psychologisch erforschte Thematik zu erschliessen? Ich vermute, dass es hierfür ein massgeschneidertes und kreativeres Forschungsvorgehen bedarf. Vor diesem Hintergrund erscheint mir die Zusammenarbeit mit einem Auftraggeber wenig sinnvoll und ich wähle eine unabhängige Forschungsrolle.

Die Kontaktaufnahme gestaltet sich dank der Unterstützung meines sozialen Netzes leichter als gedacht. Mit jeder Person erfolgt ein telefonisches Gespräch, wodurch eine erste Vertrauensbasis aufgebaut werden kann. Nach den ersten Interviews werde ich weiterempfohlen und kann so sukzessive eine Untersuchungsgruppe bilden.

Ich überlege, ob eine Psychologin ausschliesslich Personen anzieht, die psychologisch interessiert und grundsätzlich offener sind. Aus meiner heutigen Perspektive würde ich diese These nur bedingt bejahen. Einerseits kommt bei mir ein spontaner Kontakt ohne das Vorwissen um meinen Beruf zustande, andererseits habe ich erfahren, dass ältere Menschen ein natürliches Bedürfnis haben ihre Lebensgeschichte zu erzählen. Beim Geschichtenerzählen erlebe ich, dass sich die inneren Bilder (=Erlebenswelt) automatisch entfalten. Im Gegenzug bewirken zu viele Fragen oder explizite Fragen nach der Erlebenswelt eher

ein Ausweichen. Diese Lernerfahrung mache ich in der ersten Pre-Testung, die ich als wichtige Voraussetzung beurteile, um ein offenes Interview professionell führen zu können.

Im Austausch mit meinem fachlichen Referenten und Gutachter Michael Zirkler stellen sich wichtige Überlegungen zum Rollenverständnis einer Forschungsperson. Primär geht es darum, mir meiner Rolle als Forscherin in Abgrenzung zur Beratung bewusst zu sein. Es kann dabei zu einer Diffusion kommen, die Michael Zirkler als forschende Beraterin oder als beratende Forscherin bezeichnet. Mir wird bewusst, dass diese Anregung für meinen erzielten Erkenntnisgewinn (=Fassbar machen der Erlebenswelt) von besonderer Bedeutung ist. Es handelt sich dabei um eine stark emotionale Zielsetzung und es scheint wenig absehbar, was dies bei einer Person auszulösen vermag. Mir wird bewusst, dass es vermutlich ein Leichtes sein würde, in die Rolle einer Beratungsperson zu rutschen. Eine Rollendiffusion würde den Erkenntnisgewinn der Forschung jedoch beeinflussen und verzerren. Erste Probleme diesbezüglich stellen sich in der ersten Pre-Testung (8.1.2). Wie geschildert, wird mir klar, dass während des Firmenrundganges noch keine Inhalte zum eigentlichen Forschungsthema der Geschäftsübergabe benannt werden dürfen. Diese würden sonst untranskribiert bleiben. In der zweiten Pre-Testung kann dieser Erfahrung Rechnung getragen werden. Es wird aktiv auf den Forschungsablauf und die damit verbundenen Zielsetzungen verwiesen.

Die Lösung für das aufgezeigte Spannungsfeld zwischen Forschung und Beratung sehe ich in der Einnahme eines sozial-interpretativen Wissenschaftsverständnisses. Dabei ist ein emphatisches Rollenverständnis auf Seiten der Forschungsperson zentral. Empathie fördert ein „sich verstanden fühlen“ und lässt Raum für Emotionalität, wodurch der Einnahme einer aktiven Beratungsrolle besser entgegen gewirkt werden kann. Bei einem sozial-interpretativen Wissenschaftsparadigma steht die erzählende Person im Zentrum und gestaltet ihren Erlebensraum nach ihrer inneren Logik selbst. Vor diesem Hintergrund sind auch Formen der Abgrenzung von Seiten der erzählenden Person möglich, womit auch die ethischen Maßstäbe an diese Studie erfüllt zu sein scheinen.



Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

Unterschrift: