



## Warum sollten Frauen nicht erste Wahl sein?

### Familiendynamik in Familienunternehmen

Zurzeit berichtet die Presse häufiger über Unternehmertöchter, denen ihre Väter Verantwortung im Familienunternehmen übertragen. Zu den bekannteren Töchtern zählen Bettina Würth, Alexandra Dürr, Kim-Eva Wempe und Nicola Leibinger-Kammüller. Auf den ersten Blick hat es den Anschein, als würden Töchter das volle Vertrauen ihrer Väter genießen, wenn es um die Nachfolge im Familienunternehmen geht. Bei genauer Betrachtung fallen jedoch Unterschiede hinsichtlich der Herangehensweise auf je nachdem, ob Töchter oder Söhne die Nachfolge im Unternehmen antreten. Frauen besetzen häufig Bereiche wie Personal oder Unternehmenspolitik und sind seltener in der Führung des operativen Geschäfts zu finden.

Einige von ihnen treten zwar die Nachfolge des Vaters an, nicht jedoch als Geschäftsführerin, sondern – wie etwa im Fall von Bettina Würth – als Vorsitzende des Beirats der internationalen Würth-Gruppe, einem der Marktführer in Befestigungs- und Montagetechnik mit weltweit rund 51 000 Mitarbeitern. Das operative Geschäft führt ein familienfremder Manager, den der Vater für diese Aufgabe ausgewählt

hat. Als weitere Einschränkung ihrer Verfügungsmacht kann der Umstand gelten, dass ihr Vater das Firmenvermögen schon frühzeitig in eine Stiftung übertrug. Auch Alexandra Dürr wurde von ihrem Vater Heinz Dürr in den Aufsichtsrat des Familienunternehmens berufen, jedoch ohne an der operativen Führung beteiligt zu sein. Der Dürr-Konzern mit 6000 Mitarbeitern gehört zu den weltweit führenden Anbietern von Produkten, Systemen und Dienstleistungen für die Automobilfertigung.

Freilich gibt es auch sie, die Töchter, denen ihre Väter die operative Leitung des Geschäfts übertragen. Kim-Eva Wempe ist eine solche Tochter, die einen langen Weg und mehrere Bewährungsproben hinter sich gebracht hat, um die Spitze des gleichnamigen Schmuck-Konzerns mit 25 Niederlassungen zu erreichen. Am Ziel angelangt, ziehen sich manche Väter dennoch nicht vollständig aus der Leitung zurück, sondern wirken wie Hellmut Wempe weiterhin bei wichtigen Entscheidungen mit und stellen ihren Töchtern einen Generalbevollmächtigten zur Seite, der die Zahlen »im Griff« behält. Der Fall von Nicola Leibinger-Kammül-

gangenen November die operative Führung der Trumpf-Gruppe, einem der größten europäischen Hersteller von Werkzeugmaschinen und Weltmarktführer bei Lasern für die Fertigungstechnik, übergab, ist vergleichbar: Die Tochter führt die Geschäfte nicht alleine, sondern wird dabei von ihrem Bruder und ihrem Ehemann unterstützt – oder kontrolliert?

Nun stellt sich die Frage, weshalb Unternehmer ihren Töchtern Verantwortung übergeben, diese aber zugleich begrenzen, indem sie ihnen nicht oder nicht vollständig die operative Führung des Unternehmens übergeben. Liegt es an den Töchtern, die – anders als Söhne – kaum dazu neigen, die Macht an sich zu reißen? Oder liegt es an den Vätern, die an den Fähigkeiten ihrer Töchter zweifeln oder sie vor den Gefahren der Geschäftswelt schützen wollen? Sicher ist, dass traditionelle Vorbehalte gegen Frauen an der Unternehmensspitze grundlos sind: Selbst in Branchen, die von Männern dominiert werden, setzen sie sich erfolgreich durch, wenn sie ihre Chance bekommen.

Im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend hat der Fachbereich Gesellschaftswissenschaften in Kooperation mit dem Sigmund-Freud-Institut sowie mit zusätzlichen Mitteln des Präsidiums der Universität, die für Genderforschung bereitgestellt worden sind, eine Untersuchung zu diesem Thema durchgeführt. Die Studie ist der Frage nachgegangen, welche Chancen Töchter in mittelständischen Familienunternehmen haben, in die Geschäftsleitung zu gelangen. Die Ergebnisse der Untersuchung beruhen auf einer aufwändigen interpretativen Auswertung von 53 mehrstündigen themenzentrierten Interviews mit Töchtern, die in mittelständischen Familienunternehmen erfolgreich die Geschäftsleitung übernommen haben oder an einer angestrebten Übernahme gescheitert sind.

Die Frauen, die ihren Anspruch auf Nachfolge nicht durchsetzen konnten, verfügen über eine ebenso gute berufliche Qualifikation wie die erfolgreichen Nachfolgerinnen. Dass sie nicht aufgrund mangelnder beruflicher Qualifikationen scheitern, zeigt sich unter anderem daran, dass sie außerhalb des Unter-

nehmens ihrer Familie sehr wohl Karriere machen. Generell gewinnt man den Eindruck, dass es ihnen oft leichter fällt, ein eigenes Unternehmen zu gründen, als das ihrer Eltern zu übernehmen. Scheitern sie an der Nachfolge, dann in der Regel an der unterschätzten oder sogar unbewussten emotionalen Dynamik innerfamiliärer Konflikte, die nicht beigelegt werden konnten.

### Patriarchale Widerstände überwinden

Die Mehrzahl dieser Konflikte resultiert aus dem Fortbestehen patriarchaler Familienkulturen, die

Gelangen Töchter in die Geschäftsleitung, dann häufig nur deshalb, weil »Not am Mann« ist: Krankheit oder Tod des Vaters, fehlende Söhne oder Söhne, die sich verweigern. Die meisten Töchter kommen mit dieser Notlage sehr gut zurecht. Ansonsten haben Töchter dann die besten Chancen, in die Geschäftsleitung zu gelangen, wenn die Position in Konkurrenz mit Brüdern oder anderen männlichen Verwandten leistungsgerecht besetzt wird. Für eine leistungsgerechte Auswahl muss der Grundstein früh gelegt werden, indem Söhne und Töchter dieselben Chan-

was sie eingangs wollten, sondern auch die »Unterlegenen«. Fairness senkt die Wahrscheinlichkeit für nachträgliche Racheakte.

Wenn unter der Vorgabe einer chancengleichen und leistungsgerechten Geschwisterkonkurrenz letztlich doch das Geschlecht den Ausschlag gibt, kränkt das eine Tochter besonders schwer, denn auf ihr Geschlecht hat sie nun einmal keinen Einfluss. Mann oder Frau zu sein, ist keine Leistung, wird aber vor dem Hintergrund des propagierten Leistungsprinzips wie eine solche behandelt. Es gibt Töchter, die auf solche Kränkungen sogar selbstschädigend reagieren: Sie wollen nicht glauben, dass es ihr Geschlecht ist, das sie scheitern lässt, weil das ihre ganze Person entwerten würde. Und so fangen sie an, nach Gründen zu suchen, die denen Recht geben, die sie benachteiligen. Sie bewahren damit ihren Glauben, dass es letztlich doch leistungsgerecht zugeht, und sind deshalb nicht selten bereit, mehr Leistung als ein Bruder in der Geschäftsleitung zu erbringen – und sei es im Unternehmen in einer ihm untergeordneten Position. So kann es sein, dass sie jede neuerliche Enttäuschung ihrem Geschlecht zuschreiben und mit Mehrleistung beantworten, die ihr Geschlecht vergessen machen soll.



Töchter benachteiligen, wenn sie sich nicht bestimmten geschlechtsspezifischen Erwartungen fügen. Da ein Großteil der Töchter der Lebensmaxime »Tue nichts, was einen Bruch mit Deiner Herkunftsfamilie herbeiführen könnte« folgt, sind sie erpressbar. Halten sie an ihrem Anspruch fest, die Geschäftsführung zu übernehmen, obwohl ein Bruder dafür vorgesehen ist, wird ihnen in patriarchalen Familienkulturen ständig versteckt, aber auch ganz offen damit gedroht, dass sie ihre Zugehörigkeit zur Familie aufs Spiel setzen. Vor diesem Hintergrund erweist sich die »innere Freiheit« einer Unternehmertochter, nicht in das Unternehmen einzutreten oder es zu verlassen, als besonders wichtig. Diese Freiheit zeigt sich darin, einen Lebensentwurf, der eine Lockerung oder gar Auflösung der Familienbande riskiert, angstfrei durchspielen zu können und dabei auch den Vorwurf der Undankbarkeit auszuhalten.

cen erhalten, sich beruflich zu qualifizieren und durch Leistungen für die Geschäftsleitung zu empfehlen. In die Geschäftsleitung gelangt, wer dafür – gemessen an vorab festgelegten Kriterien – am besten geeignet ist. Das Geschlecht spielt für die Entscheidung keine Rolle. Die konkurrierenden Geschwister erkennen, wer sich von ihnen am besten eignet, und sie erkennen es (neidlos) an. Gleiches tun die Eltern. Folglich verlangt die Auswahl einer designierten oder neuen Geschäftsleiterin ein faires Verfahren.

### Fairen Wettbewerb sichern

Wie wird ein Nachfolger oder eine Nachfolgerin gefunden? Das ist die entscheidende Frage. Denn es zeigt sich, dass das Verfahren oft wichtiger ist als das daraus resultierende Ergebnis, wer nun Nachfolger oder Nachfolgerin geworden ist. In Verfahren, die als fair erlebt werden, stimmen nicht nur diejenigen dem Ergebnis zu, die bekommen haben,





Töchter haben dann gute Chancen, in die Geschäftsleitung zu kommen, wenn das Auswahlver-

fahren leistungsgerecht ist, sie ihren Anspruch auf Geschäftsleitung nachdrücklich erheben, klare Bewährungskriterien verhandeln und sich nicht dadurch erpressen lassen, dass ihnen angedroht wird, ihre Anerkennung innerhalb der Familie zu verlieren. Da Töchter im Vergleich zu Söhnen offenbar weniger Probleme haben, ihre Väter nach Übernahme der Geschäftsleitung neben sich im Unternehmen zu tolerieren, bietet sich eine besondere Chance für einen gleitenden Generationswechsel, wenn Töchter die Chefposition übernehmen; denn dann kann das Wissen des Vaters optimal genutzt werden und der Generationenwechsel wird nicht durch Konflikte überschattet.

Über die hier genannten Punkte hinaus konnten in der Untersuchung eine Reihe von psychosozialen »Erfolgsfaktoren« auf dem Weg in die Geschäftsleitung identifiziert werden. Dabei ist zu beachten, dass die Wirkung dieser Faktoren von der Familienkonstellation abhängt: Nur ein Verhalten, das der jeweiligen Familienkonstellation gerecht wird, führt zum Erfolg. Töchtern,

die bei der Durchsetzung ihres Anspruchs auf Geschäftsleitung auf innerfamiliäre Widerstände treffen, wird dringend eine Prozessbegleitung durch Beraterinnen oder Berater empfohlen, die familiendynamisch kompetent sind. Denn Nachfolge ist unter diesen Bedingungen nachweislich ein kritisches Lebensereignis, das nicht zu unterschätzende psychosoziale Belastungen mit sich bringt.

### Kompetente Beratung einholen

Eine wissenschaftlich fundierte Beratung, die nicht nur die üblichen betriebswirtschaftlichen sowie steuer- und erbschaftsrechtlichen Fragen behandelt, sondern auch die erforderliche Sensibilität für die Familiendynamik von Unternehmerfamilien aufbringt, kann maßgeblich dazu beitragen, den Generationswechsel zu sichern. Diese Aufgabe verlangt entsprechend geschulte Beraterinnen und Berater, von denen es bislang zu wenige gibt. Deshalb ist die Entwicklung von Schulungsprogrammen erforderlich, die geeignet sind, die Kom-



### Die Autoren

**Prof. Dr. Dr. Rolf Haubl**, 55, studierte Psychologie und Germanistik an der Universität Gießen. Seit 2002 ist Haubl Professor für Soziologie und psychoanalytische Sozialpsychologie der Universität Frankfurt und Direktor des Sigmund-Freud-Instituts in Frankfurt. Er ist Gruppenlehranalytiker, Gruppenanalytischer Supervisor und Organisationsberater (Deutscher Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.). Seine Forschungsschwerpunkte sind ökonomisches Alltagshandeln und seine Psychopathologien, zum Beispiel Kaufsucht und Überschuldung; Beratungsforschung, insbesondere Supervision und Coaching in Profit- und Non-Profit-Organisationen und Emotionsforschung.

**Bettina Daser**, 30, hat Sozioökonomie in Augsburg studiert und ist seit 2003 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der Johann Wolfgang Goethe-Universität. Von 2004 bis 2006 leiteten Diplom-Ökonomin Bettina Daser und Prof. Dr. Dr. Rolf Haubl gemeinsam das Projekt »Familiendynamik in Familienunternehmen: Warum sollten Töchter nicht erste Wahl sein?«, das vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Auftrag gegeben worden war. Seit 2005 ist Bettina Daser zudem Mitarbeiterin des Sigmund-Freud-Instituts und arbeitet unter anderem an einem Schulungsprogramm für Berater und Beraterinnen, das helfen soll, die Sensibilität für die Familiendynamik von Unternehmerfamilien zu stärken.

petenz von Beraterinnen und Beratern zu verbessern und die Beratungsresistenz von mittelständischen Familienunternehmen zu verringern. Auf der Grundlage dieser Studie arbeitet das Sigmund-Freud-Institut jetzt – gefördert von der EQUA-Stiftung – an einem solchen Schulungsprogramm für Berater und Beraterinnen, von dem sowohl Berater und Beraterinnen als auch Familienunternehmen profitieren können. Denn solche Unternehmen sichern nur dann ihre Zukunft, wenn sie bereit sind, den Generationswechsel aktiv zu gestalten und ihre familieninternen Konflikte gegebenenfalls mit professioneller Hilfe durchzuarbeiten. ♦