



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Familiendynamik in Familienunternehmen: Warum sollten Töchter nicht erste Wahl sein?

**Abschlussbericht des ersten Projektabschnitts
Frankfurt am Main, im September 2006**

Familiendynamik in Familienunternehmen: Warum sollten Töchter nicht erste Wahl sein?

Abschlussbericht des ersten Projektabschnitts

Frankfurt am Main, im September 2006

Autoren:

Professor Dr. Dr. Rolf Haubl

Diplomökonomin Bettina Daser

Inhaltsverzeichnis

A. Projektorganisation, Methodologie und Methode

- | | |
|--|------|
| 1. Stichprobe | S. 5 |
| 2. Interviewgestaltung | S. 6 |
| 3. Empirisch-hermeneutische Auswertung | S. 6 |
| 4. Konzeptbildung | S. 8 |

B. Ergebnisse der empirisch-hermeneutischen Auswertung

- | | |
|--|-------|
| 1. Beratungsresistenz | S. 10 |
| 2. Befehls- und Verhandlungskultur | S. 11 |
| 3. Generativität | S. 12 |
| 4. Familienunternehmen als Männerbund | S. 14 |
| 5. „Vatertöchter“ | S. 15 |
| 6. Nachfolge als Statuspassage | S. 19 |
| 7. Erfolgsfaktoren in den einzelnen Phasen der Statuspassage | S. 21 |
- a. Erheben des Anspruchs auf Geschäftsleitung*
 - b. Erwerb von Ressourcen, den Anspruch zu erfüllen*
 - c. Auswahl des designierten / neuen Geschäftsleiters*
 - d. Terminierung des Übergangs*
 - e. Bewährung als designierter Nachfolger*
 - f. Entscheidung für die Geschäftsleitung und Übernahme*
 - g. Ausscheiden des alten Geschäftsleiters*
 - h. Besitzverteilung*
 - i. Statussicherung als neuer Geschäftsleiter und Gesellschafter*

8. Statuspassage als kritisches Lebensereignis	S. 33
9. Positionierung in der Unternehmerfamilie	S. 34
<i>a. Geburt als Tochter eines Familienunternehmers</i>	
<i>b. Aufwachsen unter den Bedingungen entgrenzter Arbeit der Eltern</i>	
<i>c. Vater-Tochter-Beziehung</i>	
<i>d. Mutter-Tochter-Beziehung</i>	
<i>e. Einrücken in die Familiengeschichte</i>	
10. Positionierung in der Geschwistergruppe	S. 42
<i>a. Geschwister in Kindheit, Jugend und Erwachsenenalter</i>	
<i>b. Geschwister während der Konkurrenz um die Geschäftsleitung</i>	
<i>c. Geschwister nach erfolgter Entscheidung für oder gegen die Schwester</i>	
<i>d. Geschwister in gemeinsamer Geschäftsleitung</i>	
11. Positionierung im Familienunternehmen	S. 45
<i>a. Unternehmerkind</i>	
<i>b. Designierte Nachfolgerin</i>	
<i>c. Schwester des Geschäftsleiters</i>	
<i>d. Frau des Geschäftsleiters</i>	
<i>e. Neue Geschäftsleiterin</i>	
<i>f. Co-Leiterin</i>	
12. Positionierung der eigenen Familie gegenüber der Herkunftsfamilie	S. 49
<i>a. Partnerwahl</i>	
<i>b. Kinderwunsch</i>	
13. Erfolgsfaktoren als Entwicklungsaufgaben	S. 51
14. Weitere Projektabschnitte	S. 53

In Deutschland hat Mittelstandsforschung durchaus Tradition. Sie ist bislang jedoch nicht gleichermaßen interdisziplinär ausgerichtet wie in den angloamerikanischen Ländern. Das belegt ein Blick in die einschlägige Fachzeitschrift „Family Business Review“, die sich seit bald zwei Jahrzehnten nicht nur für die betriebs- und volkswirtschaftlichen Aspekte von Familienunternehmen, sondern auch für deren psychosoziale Dynamik interessiert, wozu auch Fragen nach der geschlechtsrollenspezifischen Prägung von Familienunternehmen gehören. So findet sich in dieser Fachzeitschrift bereits eine Reihe von Untersuchungen über Frauen in Familienunternehmen, insbesondere auch über Töchter in der Unternehmensnachfolge, die unserer Untersuchung verwandt sind. Im Unterschied dazu ist das Thema in Deutschland bislang kaum bearbeitet worden.

A. Projektorganisation, Methodologie und Methode

Das Forschungsprojekt wird seit Frühjahr 2004 von einer *interdisziplinär* zusammengesetzten (Psychoanalyse, Arbeits- und Organisationspsychologie, Soziologie, Ökonomie und Wirtschaftspädagogik) Projektgruppe von 9 Männern und Frauen getragen. In der Gruppe arbeiten erfahrene Forscher und Forscherinnen mit wissenschaftlichem Nachwuchs zusammen. Die zentrale Institution des Projekts sind die *Forschungssitzungen*, die wöchentlich stattfinden; hinzukommen vierteljährliche *Forschungstage*. Während an diesen Treffen die Gesamtgruppe teilnimmt, gibt es auch noch separate Treffen wechselnder Untergruppen: Zu solchen Untergruppen finden sich jeweils diejenigen Mitglieder der Forschungsgruppe zusammen, die ein Interview organisieren und durchführen (*Interviewgruppen*), und diejenigen, die ein transkribiertes Interview interpretieren (*Interpretationsgruppen*). Deren Arbeitsergebnisse werden an den Forschungssitzungen und den Forschungstagen vorgestellt und auf eine praxisnahe Theorieentwicklung hin diskutiert.

Die Datenbasis der empirischen Untersuchung sind Interviews mit Töchtern aus kleinen und mittleren Familienunternehmen, die den Anspruch erhoben haben, die Geschäftsleitung zu übernehmen, und diesen Anspruch entweder erfolgreich verwirklichen konnten oder daran gescheitert sind. Das Projekt verfügt derzeit über 53 mehrstündige Interviews, die zum einen als Tonbandaufzeichnungen und deren Transkriptionen (*Interviewprotokolle*) und zum anderen als Interpretationen (*Fallberichte*) vorliegen. Soweit bekannt, ist dies, zumindest in Deutschland, die umfangreichste Fallsammlung zum Thema „Unternehmensnachfolge durch Töchter“.

1. Stichprobe

Um interessierte Frauen für das Projekt zu gewinnen, ist es über verschiedene Institutionen, die sich der Frauenförderung im Wirtschaftsbereich angenommen haben, wie etwa die „Bundesweite Gründerinnenagentur“, sowie über den „Coaching-Newsletter“ von Ch. Rauen, bekannt gemacht worden. Weiter geholfen haben auch die befragten Frauen selbst, indem sie andere Frauen auf das Projekt aufmerksam machten. Auf diese Weise sind alle Frauen stets von sich aus (telefonisch oder per Email) mit ihrem Angebot, sich befragen zu lassen, auf die Projektgruppe zugekommen, so dass ein größtmögliches Maß an *Freiwilligkeit* gewährleistet worden ist.

Auf diesem Wege kommt freilich keine repräsentative Stichprobe zustande. Eine solche wurde aber auch nicht angestrebt. Das Forschungsprojekt zielt nicht auf die Gewinnung repräsentativen, sondern auf die Gewinnung *exemplarischen* Wissens. Die Gewinnung repräsentativen Wissens zielt darauf ab, die Verteilung signifikanter Merkmale in einer bestimmten Grundgesamtheit zu bestimmen. Das setzt voraus, dass diese Merkmale bereits bekannt sind. Die Gewinnung exemplarischen Wissens zielt dagegen darauf ab, an Einzelfällen überhaupt erst Merkmale aufzuspüren, die über Einzelfälle hinaus signifikant sein könnten (*Abduktion*).

Die Stichprobe, die zustande kam, ist sehr *heterogen*: Die befragten Töchter stammen aus Familienunternehmen verschiedener Branchen und Betriebsgrößen in ganz Deutschland, wenn auch mit Schwerpunkt in Baden Württemberg. Sie wachsen in unterschiedlichen Geschwisterkonstellationen auf. Ihre Eltern, vorwiegend ihre Väter, übergeben in unterschiedlichem Alter. Die meisten Übergaben erfolgen von der ersten auf die zweite Generation, einige aber auch von der zweiten auf die dritte und sogar von der dritten auf die vierte. Ein Großteil der Töchter hat studiert und zeigt ein ausgeprägtes Geschlechtsrollenbewusstsein. Etliche der an der Nachfolge gescheiterten Töchter haben schon einmal ein Coaching oder gar eine Therapie in Anspruch genommen; ungewöhnlich viele von ihnen sind sogar selbst Beraterinnen geworden. Die gesamte Stichprobe ist eher beratungsoffen.

Was die *Motivation* der Töchter betrifft, an der Untersuchung teilzunehmen, so lassen sich zwei Motivationsstränge finden: die einen wollen helfen, die Situation ihrer Schicksalsgenossinnen zu verbessern; andere, vor allem an der Nachfolge gescheiterte Töchter, fühlen sich bislang schmerzlich unverstanden und suchen das Gespräch, um sich selbst besser zu verstehen bzw. um zu prüfen, ob die Erklärungen, die sie sich zurecht gelegt haben, einer Befragung stand halten.

2. Interviewgestaltung

Das gewählte Interviewformat ist das eines *problemzentrierten biographischen Tiefeninterviews*, das der Interviewer in *non-direktiver* Haltung führt. Dieses Format lässt der Interviewten breiten Raum für eine *narrative* Selbstdarstellung. Allerdings heißt das nicht, dass das Selbstbild, das eine Interviewte von sich entwirft, einfach bestätigt würde. Die Interviewer sind angehalten, *vorsichtig konfrontativ* vorzugehen, indem sie die Interviewten auf wahrgenommene Widersprüche hinweisen und sie bitten, diese zu kommentieren. Gleiches gilt für „Deutungshypothesen“, die die Interviewer während des Interviews entwickeln, um den Sinn dessen, was die Interviewten äußern, besser zu verstehen. Der Interviewer formuliert sie nicht besserwisserisch, sondern als Anregung, über mögliche „blinde Flecken“ laut nachzudenken.

Eine Reihe der Interviews ist nicht als Einzelinterview geführt worden, sondern von zwei Interviewern – in der Regel von einem Mann und einer Frau. Durch diese *Tandeminterviews* sollten die interviewten Töchter die Möglichkeit erhalten, ihre Familienkonflikte und insbesondere ihre familiären Geschlechtsrollenkonflikte in der Interviewsituation zu reinszenieren: Wie verhalten sie sich wem von beiden Interviewern gegenüber?

Die Mitglieder der Forschungsgruppe haben vorab eine *Interviewschulung* in der skizzierten Interviewführung erhalten, zudem – je nach Bedarf – *Fallsupervision*, um zu lernen, szenische Informationen nicht zu übersehen, aber auch, um sich psychohygienisch zu entlasten, da gerade die Fälle der gescheiterten Töchter mitunter auch für die Interviewer psychisch belastend gewesen sind.

Wenn der Interviewer in ein Interview geht, liegt ihm bereits ein ausgefüllter Fragebogen vor, den die Interviewte sofort nach ihrem Angebot, an der Untersuchung teilzunehmen, zugeschickt bekommen hat. Er erfasst bestimmte objektive Eckdaten, von deren Erhebung das Interview entlastet werden soll. (vgl. Anhang 1: „*Eckdaten*“.) Der Interviewer beginnt das Interview mit einer Erläuterung, welches Anliegen das Forschungsprojekt verfolgt, der Zusicherung von Anonymität sowie dem Angebot, die Interviewte über die Untersuchungsergebnisse zu informieren. Es schließt sich die Formulierung einer offenen Eingangsfrage an, die der Interviewten eine eigenständige Relevanzstrukturierung erlaubt. Der Interviewte hat eine Liste von Themen bei sich, an der er sich orientieren soll, ohne sie aber strikt abzuarbeiten (vgl. Anhang 2: „*Interviewleitfaden*“). Im Anschluss an das Interview füllt er dann noch einen Reflexionsbogen aus, in dem er seine Erfahrungen während es Interviews zu Papier bringt (vgl. Anhang 3: „*Nachbetrachtung*“.).

3. Empirisch-hermeneutische Auswertung

Jedes der mehrstündigen Interviews ist möglichst zeitnah *regelgeleitet transkribiert* worden. Nachdem die ersten fünf Interviews als Transkripte

vorgelegen haben, begann die Forschungsgruppe mit deren Auswertung. Ab diesem Zeitpunkt lief die Durchführung weiterer Interviews und die Auswertung transkribierter Interviews parallel. Die Forschungsgruppe ist dabei nach einer bestimmten Selektionsstrategie verfahren: Die transkribierten Interviews werden nicht in beliebiger Reihenfolge ausgewertet, sondern zum einen nach Maßgabe vermuteter Ähnlichkeit und kontrastierend dazu nach Maßgabe vermuteter Verschiedenheit. Auf diese Weise kommt mit der Zeit eine *komparative Kasuistik* zustande, in der die Fallberichte ein Netzwerk bilden, in dem jeder einzelne von ihnen einen Platz hat, der durch bestimmte Merkmale gekennzeichnet ist, die er mit anderen Fallberichten teilt oder in denen er sich von ihnen unterscheidet. Auf dieses Netzwerk hin fiel dann auch jeweils die Entscheidung für oder gegen ein neues Interviewangebot: Wenn es versprach, das bisherige Wissen zu erweitern, ist es angenommen, ansonsten aber zumeist telefonisch dankend abgelehnt worden. In einigen Fällen gescheiterter Nachfolgerinnen wurden die Interviews dennoch durchgeführt, weil die betreffenden Frauen so unter Leidensdruck standen, dass eine Ablehnung aus *forschungsethischen* Gründen nicht zu verantworten gewesen wäre.

Im Zentrum der aufwendigen Auswertung der transkribierten Interviews stehen *moderierte Gruppeninterpretationen*. Zunächst kommt aus der Forschungsgruppe für jedes Interview eine Reihe von Interpreten zusammen, die unter Anleitung eines geschulten Moderators ihre *schriftlichen* Einzelinterpretationen vorstellen und auf eine gemeinsame Interpretation hin diskutieren. Zu diesem Zweck sind "*Leitfragen für die Auswertungsdiskussion*" (vgl. Anhang 4) entwickelt worden, die erst jeder einzelne Interpret für sich zu beantworten hat und schließlich die Interpretationsgruppe als Ganze. Dabei gilt das *Prinzip, von voraussetzungsarmen zu voraussetzungsreichen Interpretationen fortzuschreiten*: möglichst lange nahe an den Selbstbeschreibungen der befragten Nachfolgerinnen zu bleiben, bevor diese begründet hinterfragt werden. Die Interpreten sind angehalten, alle ihre Interpretationen durch *Textbelege* abzusichern, indem sie genau angeben, mit welcher Passage im Transkript sie argumentieren. Für voraussetzungsreiche Interpretationen genügt dies nicht: Wenn die Interpreten solche Interpretationen entwickeln, sind sie angehalten, die angeführten Textbelege zusätzlich *sequenzanalytisch* zu rekonstruieren.

Bei der Zusammenstellung der Interpretationsgruppen ist darauf geachtet worden, dass beide Geschlechter und verschiedene wissenschaftliche Disziplinen vertreten waren, um eine *erkenntnisproduktive Heterogenität der Gruppenmitglieder* herzustellen. Aus eben diesem Grund nimmt auch der Interviewer, der das Interview geführt hat und deshalb über eine Vielzahl szenischer Informationen verfügt, an der Interpretationsgruppe teil, in der auf Interpreten trifft, die nur das Transkript kennen. Bei Interviews, die von zwei Interviewern geführt worden sind, nimmt derjenige von beiden teil, der von seinem Geschlecht oder seiner wissenschaftlichen Disziplin her dazu beiträgt, die Heterogenität der Gruppenzusammensetzung zu vergrößern. Die Interpreten

sind angehalten, ihre schriftlichen Einzelinterpretationen auf *Anschlussfähigkeit* hin zu diskutieren. Sie sollen sich einerseits nicht unter den Druck einer konsensfähigen Interpretation setzen, da dadurch abweichende Lesarten delegitimiert werden. Andererseits sollen sie aber auch keine abweichenden Lesarten um der Abweichung willen generieren. Anschlußfähigkeit meint vielmehr, zu überlegen, ob und wieweit verschiedene Interpretationen nicht dieselbe Interpretation unter verschiedenen Blickwinkeln sind. Sind sie es, werden sie in die Gruppeninterpretation integriert. Lesarten, die sich nicht auf diese Weise integrieren lassen, werden als nicht integrierbar dokumentiert. Der *Moderator* hat zwei Aufgaben: Er reguliert die Gruppendiskussion, indem er Kontroversen anregt oder begrenzt, und er gibt seine Beobachtungen über den Verlauf der Diskussion in die Diskussion ein, weil sich nicht selten die Dynamik des diskutierten Falles in der Dynamik der diskutierenden Gruppe spiegelt.

Aus *forschungsökonomischen* Gründen hat die Forschungsgruppe diesen methodologischen Idealtypus nicht in allen Fällen realisieren können. Aus einer moderierten Dreiergruppe ist aus Kapazitätsgründen eine moderierte Zweiergruppe geworden, in der derjenige Interpret, der das Interview nicht selbst geführt hat, überdies die *Leitinterpretation* übernimmt. Damit ist gemeint, dass seine schriftliche Interpretation das Bezugssystem für die Interpretation(en) des bzw. der anderen Interpreten wird. Er arbeitet deren Aspekte ein und erstellt damit die Endfassung, die *archiviert* wird. Schließlich sind etliche Interpretationen aus *forschungsökonomischen* Gründen auch nur von Einzelinterpreten erstellt worden, nachdem diese in mehreren Gruppendiskussionen gelernt hatten, die Fälle unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven zu diskutieren.

4. Konzeptbildung

Schließlich greifen die wöchentlichen Forschungssitzungen und die vierteljährlichen Forschungstage auf das Archiv der Fallberichte zurück, um sie mit allen Mitgliedern der Forschungsgruppe auf die angestrebte praxisnahe Theorieentwicklung hin zu diskutieren. Dabei haben bislang drei Fragen im Vordergrund gestanden:

(1) Lassen sich in Nachfolgeprozessen, an denen Töchter beteiligt sind, wiederkehrende *Konstellationen* finden? Als Konstellation gilt dabei eine bestimmte Anordnung der beteiligten Familienmitglieder und die zwischen ihnen stattfindende mehr oder weniger konflikthafte und mehr oder weniger bewusste Sozio- und Psychodynamik. (Siehe etwa die Konstellation der "Vatertöchter".)

(2) Lassen sich *Erfolgsfaktoren* finden, die erfolgreiche Nachfolgerinnen auszeichnen und sie dadurch möglicherweise von gescheiterten Nachfolgerinnen

unterscheiden? Zum einen sind es Faktoren, die sich die befragten Töchter selbst zuschreiben: die erfolgreichen, dass sie über diese Faktoren verfügen, die gescheiterten, dass sie ihnen gefehlt haben. Zum anderen sind es aber auch Faktoren, von denen die Forschungsgruppe meint, sie seien in einzelnen Fällen wirksam gewesen, auch wenn die befragten Töchter sie ihrerseits nicht nennen. (Siehe etwa Faktoren wie "innere Freiheit", "gekonnte Aggression" und "dezentrierte Wahrnehmung".)

(3) Lassen sich *Verfahren* finden, die es erlauben, Nachfolgeprozesse so zu verbessern, dass für Töchter die Chancen steigen, ihren Anspruch auf Geschäftsleitung zu verwirklichen? Als Verfahren gelten dabei alle rationalen Entscheidungshilfen, die in den untersuchten Fällen bereits praktiziert, von den Töchtern selbst gewünscht oder von der Forschungsgruppe für wünschenswert erachtet worden sind. (Siehe etwa das Verfahren des "fairen Statuswechsels".)

B. Ergebnisse der Konzeptbildung

Der Anteil von Familienunternehmen an der Gesamtsumme sämtlicher Unternehmen beträgt in der Bundesrepublik Deutschland über 75%. Über 65% aller Arbeitnehmer sind in Familienunternehmen beschäftigt, die 66% des Bruttoinlandprodukts erwirtschaften. Damit tragen sie maßgeblich zum volkswirtschaftlichen Reichtum Deutschlands bei. Obgleich nicht alle Familienunternehmen dem Mittelstand angehören, wird der Mittelstand meist mit Familienunternehmen gleichgesetzt. Und in der Tat sind die meisten Familienunternehmen mittelständische Familienunternehmen.

Mittelständische Familienunternehmen können sehr verschieden ausgestaltet sein. Die Forschungsgruppe definiert ein Unternehmen dann als Familienunternehmen, wenn die Mehrheit der Besitzanteile in der Hand einer Familie oder eines Familienverbandes ist und mindestens ein Mitglied dieser Familie oder dieses Familienverbandes die Geschäftsführung innehat. Die Größe des Unternehmens ist zweitrangig. Sie bestimmt, ob ein Familienunternehmen dem Mittelstand angehört.

Als mittelständig gilt ein Familienunternehmen dann, wenn es sich um einen kleinen oder mittleren Betrieb handelt. Seit Januar 2005 sind folgende Kriterien in Gebrauch: Ein kleiner Betrieb hat zwischen 10 und 50 Mitarbeiter, eine Bilanzsumme von 10 Millionen Euro und einen Jahresumsatz von 10 Millionen Euro. Im Unterschied dazu ein mittlerer Betrieb: bis 250 Mitarbeiter, eine Bilanzsumme von 43 Millionen Euro und einen Jahresumsatz von 50 Millionen Euro. So gesehen, befinden sich in der Stichprobe auch Kleinstbetriebe, bei denen der Schwellenwert bei 10 Mitarbeitern, einer Bilanzsumme von 2 Millionen Euro und einem Jahresumsatz von 2 Millionen Euro liegt.

1. Beratungsresistenz

Besonders mittelständische Familienunternehmen unterliegen einer Spannung zwischen persönlichen Bindungen und marktwirtschaftlicher Rationalität, was auf eine eingeschränkte Profitorientierung verweisen mag. Daraus zu schließen, dass mittelständische Familienunternehmen zwangsläufig ökonomisch weniger erfolgreich sein müssten, ist freilich voreilig. Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Flaute sind mittelständische Familienunternehmen in der Lage, ungeahnte Reserven an Arbeitsmotivation in der Familie und bei den mit ihr identifizierten, meist langjährig beschäftigten Mitarbeitern freizusetzen, die sich sehr wohl „rechnen“.

Mittelständische Familienunternehmen operieren allerdings zu oft als „geschlossene Systeme“, was heißen soll: Sie versuchen, die Lösungen für alle ihre Probleme so lange wie möglich selbst zu generieren und sich nicht auf externe Experten zu verlassen. Im Unterschied zu Großbetrieben, die sich oftmals kontinuierlich professionell beraten lassen, ist Beratung vor allem für kleinste, aber auch für kleine und mittlere Betriebe keine Selbstverständlichkeit. Im Gegenteil: Nicht selten verhalten sie sich beratungsresistent. Wenn überhaupt, kaufen sie allenfalls dann Beratung ein, wenn das Unternehmen in seiner Existenz bedroht ist, was der Nachfrage nach Beratung den Zug eines Eingeständnisses verleiht, versagt zu haben.

Die Beratung, zu der mittelständische Unternehmer von sich aus am ehesten bereit sind, ist Steuerberatung. Nicht selten bemühen sie sich, einen Steuerberater zu finden, der sich eng an ihr Unternehmen bindet und damit „familiarisiert“ wird. Selten nur wird Strategieberatung nachgefragt. Mittelständische Unternehmer nehmen sie nicht als einen möglichen Wettbewerbsvorteil wahr. Warum das so ist, mag ein Befund aus der repräsentativen MIND-Studie (Mittelstand in Deutschland) aus dem Jahre 2001 klären helfen: Dort meinen 46% der befragten Unternehmer, dass es in ihrem Geschäftsbereich nichts gäbe, was sie noch lernen könnten. Und 26% halten unternehmerischen Erfolg für reine Glücksache.

Eine ähnlich hartnäckige Beratungsresistenz findet sich in vielen mittelständischen Familienunternehmen gegenüber Managementaufgaben: „Führen“ gilt nicht als eine Schlüsselkompetenz, sondern als nebensächlicher „soft skill“, den das Management nicht zu lernen und schon gar nicht zu professionalisieren braucht. Folglich kommt es zu einer systematischen Unterschätzung seiner Relevanz nicht nur für das Betriebsklima, sondern – darüber vermittelt – auch für den ökonomischen Erfolg. Überhaupt besteht in mittelständischen Familienunternehmen die weit verbreitete Ansicht, die Gestaltung von Arbeitsbeziehungen, vor allem diejenigen zwischen Familienmitgliedern, bedürfe keiner besonderen Aufmerksamkeit.

2. Befehls- vs. Verhandlungskultur

Familienunternehmen koppeln zwei verschiedene soziale Systeme: Familie und Unternehmen. Wie die Koppelung im Einzelfall geschieht, macht die spezifische Kultur eines Familienunternehmens aus. Kulturen lassen sich durch die – formellen und informellen – Regeln beschreiben, nach denen ihre Mitglieder – bewusst oder unbewusst – handeln, insbesondere kooperieren und konkurrieren. Diese Regeln haben eine doppelte Funktion: Nach außen passen sie das Familienunternehmen an seine soziale Mit- und Umwelt an, zu der alle materiellen und ideellen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen einschließlich des Marktes gehören; nach innen integrieren sie die Unternehmensmitglieder, allen voran diejenigen, die der Familie angehören. Die Kultur eines Familienunternehmens soll diese doppelte Funktion möglichst konfliktfrei erfüllen, zumindest Konflikte soweit entschärfen, dass sie Familie und Unternehmen nicht überfordern.

Die Regeln, nach denen Familienunternehmen ihre Konflikte regulieren, sind deshalb von herausragender Relevanz. Erfahrungen von Beratern zeigen, dass die Familienmitglieder dazu neigen, Konflikte eher zu überspielen als auszutragen. Aus Angst, das Selbstbild einer „heilen Familie“ zu erschüttern, wird dieses Bild kontrafaktisch stabilisiert, was die Konflikte aber nicht aus der Welt schafft, sondern hinterrücks verstärkt. Lassen sie sich schließlich nicht länger unterdrücken, brechen sie nicht selten mit einer Wucht aus, die es nur gibt, wenn sich die Konfliktparteien intim kennen, so dass sie wechselseitig ihre „wundesten Punkte“ angreifen können.

Je kleiner ein Familienunternehmen ist, desto wahrscheinlicher wird die Familienkultur auch zur Unternehmenskultur. Großbetriebe sind deutlich stärker funktional differenziert. Wächst ein Familienunternehmen, dann hängt der Erfolg von einer zunehmenden funktionalen Differenzierung ab. Verhindert die Familienkultur eine solche Differenzierung, bereitet Wachstum erhebliche Probleme. Während in Familien diffuse Sozialbeziehungen bestehen, in denen Menschen kooperieren, die nicht austauschbar sind und ihre ganze Person einbringen, bestehen in Unternehmen spezifische Sozialbeziehungen. In denen kooperieren Menschen als Rollenträger: Rollenträger sind austauschbar und bringen ihre Person nur soweit ein, wie es die Erledigung ihrer arbeitsteiligen Aufgaben erfordert. Die richtige Person an die richtige Stelle zu bringen, um dadurch die Effektivität oder gar Effizienz der Kooperation zu steigern, ist ein artgerechtes Ziel von Unternehmen, nicht aber von Familien. In Familien steht die Erhaltung von Beziehungen über der effektiven oder gar effizienten Erledigung arbeitsteiliger Aufgaben.

Familienkulturen und Kulturen von Familienunternehmen lassen sich typologisch nach Befehls- und Verhandlungskulturen unterscheiden. Im einen Fall wird die Kohäsion unter den Familienmitgliedern durch Befehl und Gehorsam, im anderen durch Verhandlung und Selbstverpflichtung hergestellt. Obgleich Befehl und Gehorsam vormoderne Instrumente familialer

Vergemeinschaftung sind, kommen sie in Familienunternehmen nach wie vor nicht selten vor.

3. Generativität

Für das langfristige Überleben eines Familienunternehmens und seinen ökonomischen Erfolg ist ein gelungener Generationenwechsel entscheidend. Jedoch kommen nur 67% neu gegründeter Familienunternehmen in die zweite Generation, nur 32% in die dritte und nur 16% in die vierte. Die durchschnittliche Lebensdauer von Familienunternehmen beträgt gerade einmal 24 Jahre. Während 74,5% der Familienunternehmer angeben, sich eine familieninterne Weitergabe zu wünschen, findet sie tatsächlich nur in 45,6% der Fälle statt. Für diesen Befund gibt es verschiedene Ursachen. Eine der Ursachen sind unbewältigte familieninterne Konflikte.

Ein gelungener Generationenwechsel verlangt Generativität. Generativität ist zunächst ein Merkmal der Elterngeneration: Generativ ist sie dann, wenn sie den Wunsch nach Transzendierung des eigenen Lebens entwickelt und zu erfüllen sucht. Generativität darf dabei allerdings nicht auf die Zeugung von Kindern und deren Aufzucht beschränkt werden. Vielmehr umfasst sie alle Bemühungen, die das Ziel haben, der nachfolgenden Generation zu nutzen. Folglich können Erwachsene auf vielfältige Weise generativ sein, privat wie öffentlich. Ihre Generativität zeigt sich als Investition in Projekte, für deren Verwirklichung sie sich einsetzen, weil sie sich um die Lebensbedingungen ihrer Nachkommen – und um ihre eigene „symbolische Unsterblichkeit“ – sorgen.

Mag Generativität auch ein existentieller Wunsch sein, so heißt das doch nicht, dass alle Menschen gleich generativ wären. Es gibt empirisch feststellbare Unterschiede. Diese können verschiedene individuelle und/oder gesellschaftliche Ursachen haben. Eine zentrale Bedingung für die Entwicklung von Generativität dürfte der Glaube an die eigene Wirksamkeit und Wertschöpfung sein, der nicht ohne ein Mindestmaß an bestätigenden Erfahrungen aufrecht erhalten werden kann. Diese Bestätigung gehört zu den kritischen Punkten intergenerationaler Beziehungen. Denn Generativität ist keine einseitige Angelegenheit, sondern eine Beziehungsform. Und zu der gehört, dass die Generationen einander das Gefühl vermitteln, gebraucht zu werden. Dabei handelt es sich um eine basale Wertschätzung, die sich nicht in materieller Unterstützung erschöpft. Bleibt dieses Gefühl aus, droht eine Polarisierung der Generationen durch einen beiderseitigen narzisstischen Rückzug: die Jungen entwerten die Alten und die Alten entwerten die Jungen, statt den Versuch zu machen, Tradition und Innovation zu vermitteln.

Gelingt Generativität, dann anerkennt die Kindergeneration (dankbar), dass sie ohne die Vorleistungen der Elterngeneration nicht(s) wäre, sowie die

Elterngeneration (dankbar) anerkennt, dass von ihnen nur dann etwas bleibt, wenn die Kindergeneration ihre Projekte fortführt.

Den Familien mittelständischer Familienunternehmen wird gerne ein besonders hohes Maß an Generativität zugeschrieben. Das Unternehmen erscheint dabei als Lebenswerk der Eltern, das die Kinder fortführen, weil sie dies in ehrendem Andenken an sie tun. Eine solche Haltung, die ökonomische Erwägungen hintanstellt, kommt vor, ist aber doch weitgehend eine Verklärung. Gerade unter den gesellschaftlichen Bedingungen einer zunehmenden Individualisierung verliert die Erhaltung des Unternehmens als Unternehmen der Familie seine Selbstverständlichkeit und wird zu einer Option unter anderen, über die – oft langwierig – zwischen Eltern und Kindern verhandelt wird.

Empirisch zeigt sich, dass familieninterne Nachfolgen seltener werden. Die Bereitschaft der Kindergeneration sinkt, das eigene Lebensglück in der Fortführung des elterlichen Unternehmens zu suchen, wobei dies anscheinend in erster Linie für die Söhne gilt. Dagegen melden immer mehr Töchter ihren Anspruch auf Geschäftsführung an und immer mehr setzen ihn auch durch. Schätzungen zufolge werden in absehbarer Zeit 40% der Familienunternehmen von Frauen geleitet, wobei diese Zahl allerdings auch Übernahmen fremder Familienunternehmen sowie Neugründungen beinhaltet. Widerstände gegen diese Entwicklung sind meist vorurteilsvoll, da es keinerlei Belege dafür gibt, dass Familienunternehmen, die von Frauen geleitet werden, ökonomisch weniger erfolgreich seien.

Auf Seiten der Elterngeneration ist zu beobachten, dass sich zwar immer mehr Geschäftsführer durchaus ein Leben ohne Unternehmen vorstellen können und deshalb nicht bis zu ihrem Lebensende als Unternehmer arbeiten wollen, ein Großteil der Familienunternehmer übergibt aber erst im hohen Alter. Eine Folge davon ist die Verlängerung der Zeit, in der übernahmebereite Nachfolger im Wartestand festgehalten werden, was die Wahrscheinlichkeit von Dauerkonflikten erhöht. So kommt es vielfach vor, dass Kinder mit dem drängenden Wunsch, endlich die Geschäftsleitung zu übernehmen, im Unternehmen weisungsgebunden arbeiten, was sie als Infantilisierung erleben, der sie sich entweder ohnmächtig beugen oder gegen die sie trotzig rebellieren. Beides sind keine guten Voraussetzungen für eine verantwortungsbewusste produktive Zusammenarbeit.

Von den verschiedenen Gründen, warum sich Familienunternehmer so spät von ihren Unternehmen lösen, ist einer besonders hervorzuheben: die – bewusste, öfter aber unbewusste – Bestrebung, das eigene Lebenswerk zu zerstören. Die angelsächsische Forschungsliteratur hat dafür den zugespitzten Begriff der „Unternehmenseuthanasie“ geprägt: "Bevor eines meiner Kinder mein Unternehmen bekommt, ruiniere ich es lieber". Obwohl dringend erforderlich, wissen wir bislang wenig über diese Destruktivität, müssen aber wohl mit gravierenden unbewältigten, vermutlich neidbedingten Konflikten zwischen den Generationen rechnen. Die zur Verfügung stehende Stichprobe enthält mindestens drei Fallberichte, die eine solche Destruktivität belegen.

4. Familienunternehmen als Männerbund

Töchter haben es in den Familienunternehmen am schwersten in die Geschäftsleitung zu gelangen, in denen Primogenitur herrscht – die Regel, die angibt, dass der erstgeborene Sohn das Unternehmen erben und Geschäftsleiter werden soll. In der Primogenitur manifestiert sich eine patriarchale soziokulturelle Ordnung, die den Männerbund begünstigt und seine Macht festigt. Gerade in mittelständischen Familienunternehmen ist sie nach wie vor in Kraft, wenn auch nicht mehr mit der gleichen Selbstverständlichkeit, die vormals bestand, sondern sehr viel stärker umkämpft, weil sich auch Familienunternehmen nicht völlig dem allgemeinen gesellschaftlichen Trend verweigern können, Befehl und Gehorsam durch Verhandlung und Selbstverpflichtung zu ersetzen. Ein Großteil der interviewten Töchter stammt aus einer patriarchal geprägten Kultur. Je jünger ihre Väter sind, desto schwächer ist diese kulturelle Prägung zwar, ohne aber völlig überwunden zu sein.

Die Primogenitur in Familienunternehmen kann bei der Auswahl eines geeigneten Nachfolgers in der Geschäftsleitung verschieden weit getrieben werden:

- (a) ältester Sohn vor ältester Tochter,
- (b) jeder erwachsene Sohn vor ältester Tochter,
- (c) entfernte(re) männliche Verwandte vor ältester Tochter,
- (d) Schwiegersohn vor Tochter,
- (e) externer männlicher Geschäftsführer vor ältester Tochter.

Zur Selbstverständlichkeit der Primogenitur gehört immer auch die „freiwillige Unterwerfung“ der Frauen unter die Regel, die den ältesten Sohn als Geschäftsleiter einzusetzen sucht – vor allem das Einverständnis der Mütter, die ihre Töchter von Kindheit an entsprechend geschlechtsrollenspezifisch sozialisieren, um Geschlechtsrollenkonflikte zu vermeiden. Wo diese traditionelle Sozialisation greift, melden Töchter erst gar nicht den Anspruch auf Geschäftsleitung an. Freilich hat die Primogenitur nicht nur für Töchter Konsequenzen. Komplementär zu ihnen werden Söhne im Laufe ihrer Sozialisation auf eine selbstverständliche Übernahme der Geschäftsleitung vorbereitet. Und so wie Töchter unter diesen Umständen nicht konfliktfrei die Geschäftsleitung beanspruchen können, so können sich Söhne nicht konfliktfrei der Geschäftsleitung verweigern.

Wo Primogenitur herrscht, hat eine Tochter nur in bestimmten Ausnahmefällen eine Chance auf die Geschäftsleitung. Für jeden dieser Fälle finden sich unter den von der Forschungsgruppe interviewten Frauen eindrucksvolle Beispiele:

- (a) die Eltern bekommen – trotz Anstrengungen – keinen Sohn,

- wollen aber, dass das Unternehmen an eines ihrer Kinder geht,
- (b) Söhne fallen krankheitsbedingt als Nachfolger aus,
- (c) Vater-Sohn-Konflikte sind so stark, dass sie den Fortbestand des Unternehmens ernsthaft gefährden,
- (d) ein geeigneter Schwiegersohn steht nicht zur Verfügung,
- (e) das Unternehmen ist marode, soll aber der Tradition wegen erhalten werden.

Zur leichteren Durchsetzung der Primogenitur sorgte die patriarchale Familienkultur einst dafür, dass Töchter nicht an dieselben beruflichen Qualifikationen gelangten wie die Söhne, so dass sich darüber ihre Ungleichbehandlung rechtfertigen ließ. In der modernen Gesellschaft trifft dies nicht länger zu: Die gesellschaftliche Emanzipation der Frauen hat die Geltung der Primogenitur erschüttert, d.h.: unter sehr viel größeren Legitimationsdruck gesetzt: Warum sollen nicht auch Töchter die Geschäftsleitung übernehmen, zumal dann, wenn sie gleich gut oder sogar besser ausgebildet sind? Werden Töchter dennoch zurückgesetzt, erleben sie dies dann auch als sehr viel kränkender.

Trotz Primogenitur kann freilich auf die vorhandenen Töchter nicht verzichtet werden. Statt in die Geschäftsleitung zu gelangen, erwartet die Familie von ihnen, bei Bedarf andere Rollen zu übernehmen. Auch dafür bieten die Fallberichte zahlreiche Beispiele.

- (a) ohne oder mit untergeordneter Stelle im Unternehmen Vater-Sohn-Konflikte zu entschärfen,
- (b) mit Enkelkindern den Eltern den Ausstieg aus dem Geschäftsleben zu erleichtern,
- (c) Schwächen eines Bruders in der Geschäftsführung auszugleichen,
- (d) ihren Ehemann von familiärer Beziehungsarbeit – z.B. Elternarbeit – zu entlasten, damit er sich ganz der Geschäftsführung widmen kann.

Alle diese Rollen haben eine geringe „Sichtbarkeit“, wenn auch nicht unbedingt geringe – freilich informelle – Macht. Töchter, die an der Geschäftsleitung interessiert sind, können anders als ihre Brüder nicht erwarten, dass die Familie in erster Linie an sie denkt. Deshalb müssen sie selbst für „Sichtbarkeit“ sorgen, was ihnen eine Selbstdarstellung abverlangt, die Frauen eher nicht liegt. Gleiches gilt für ihre Bereitschaft, offen mit ihren Brüdern zu konkurrieren und dadurch einen „Bruch“ mit ihrer Familie zu riskieren.

5. "Vatertöchter"

Die Forschungsgruppe hat Konstellationen rekonstruieren können, in denen Töchter noch auf anderen als den bisher beschriebenen Wegen in die

Geschäftsleitung gelangt sind. Diese Töchter sind „Vatertöchter“. Ihnen ist gemeinsam, dass sie ihren Vater, der die Geschäfte des Familienunternehmens leitet und meist auch alleiniger Besitzer oder doch Hauptgesellschafter ist, idealisieren und sich mit ihm identifizieren. Und dies deshalb, weil er für ihre Individuation eintritt.

Untersuchungen über die Herkunftsfamilien beruflich erfolgreicher Frauen zeigen, dass es vielfach eher die Väter als die Mütter sind, welche die Individuation ihrer Töchter fördern. Vor allem Mütter, die ihren Töchtern die beruflichen Möglichkeiten neiden, die sie selbst nicht gehabt haben, tun sich mit einer solchen Förderung oft schwer. Das gilt auch für Fälle, in denen Mütter ihre Töchter unbewusst beauftragen, an ihrer statt beruflich erfolgreich zu werden. Denn solche Delegationen implizieren den Zwang für die Töchter, das nicht gelebte Leben ihrer Mütter statt eines eigenen zu leben. Beide Typen von Müttern treiben ihre Töchter geradezu in eine Identifikation mit ihrem Vater, der als Befreier aus behindernden Abhängigkeiten idealisiert wird. In manchen Fällen geht diese Idealisierung mit einer Entwertung der Mütter einher, die in eine Geschlechtsrollenunsicherheit oder sogar in eine Gegenidentifikation, die alle weiblichen Eigenschaften ablehnt, führen kann.

Patriarchal eingestellte Väter können ihren Töchtern leichter Individuation ermöglichen als ihren Söhnen. Das hat vermutlich mit Ähnlichkeit zu tun. Aufgrund der geschlechtlichen Ähnlichkeit beanspruchen Väter ihre Söhne bevorzugt als spiegelnde Selbstobjekte. In ihren Söhnen möchten sie sich selbst gespiegelt sehen. Andernfalls sind sie tief enttäuscht und ziehen sich – mehr oder weniger konfliktrüchig – von ihnen zurück. Lassen sie fallen. Unbewusst bleibt dabei, dass sie überhöhte Erwartungen an sie stellen. Denn einerseits wollen die Väter in ihren Söhnen als Nachfolger ein strahlendes Spiegelbild ihrer selbst sehen, andererseits sollen sie es aber gar nicht verkörpern, um ihre Väter nicht in den Schatten zu stellen. So kommt es, dass Söhne, die es ihren Vätern nicht recht machen konnten und dadurch entmutigt worden sind, das Bild von Versagern verkörpern, in dem die Väter ihre eigenen Ängste gespiegelt sehen, wofür sie dann ihre Söhne bestrafen.

Töchter eignen sich allein deshalb, weil sie ein anderes Geschlecht haben, weit weniger als spiegelnde Selbstobjekte. Väter sind ihnen gegenüber gelassener – oder aber indifferent, was zu verzweifelten Versuchen von Töchtern führen kann, sie auf sich aufmerksam zu machen. Wenn Gelassenheit herrscht, entstehen Spielräume, in denen sich die Töchter sehr viel freier entfalten können als die Söhne – z.B. indem ihnen eine Berufswahl ihrer Neigung zugestanden wird, während der Sohn den Beruf wählen muß, der auf dem direkten Weg in die Geschäftsführung liegt. Unter den interviewten Frauen finden dann auch sehr viel mehr Töchter mit fachfremden Studiengängen und Ausbildungen den Weg in die Geschäftsleitung als ihre Brüder.

"Vatertöchter" kommen in den Fallberichten in drei Varianten vor, die sich – auf dem Hintergrund ausreichender oder sogar hoher beruflicher Qualifikationen – durch die emotionale Färbung der Idealisierung unterscheiden:

Die Tochter schmeichelt dem Vater, tröstet ihn oder bietet ihm Fürsorge. Töchter nutzen die verschiedenen Varianten für ihre Entwicklung sowie für die spätere Durchsetzung ihres Anspruchs auf Geschäftsleitung in der Konkurrenz mit Brüdern, wobei es sich dabei nur selten um bewusste Strategien handelt. Jede dieser Varianten birgt allerdings spezifische Risiken, die Anfangserfolge zum Scheitern bringen können.

Schmeichelei. Erwarten Väter von ihren Töchtern keine Nachfolge, dann schmeichelt es ihnen, wenn sich ihre Töchter für ihr Unternehmen und damit für das Zentrum ihres Lebens interessieren. Und so entsteht die Bereitschaft von Vätern, dieses Leben mit ihren Töchtern zu teilen. Dabei bietet sich die Tochter ihrem idealisierten Vater als „Daddys little girl“ an.

In solchen Fällen genießt ein Vater das Interesse seiner Tochter, nimmt sie aber letztlich nicht ernst, weil Schmeicheleien keine Geschäftsgrundlage sind, auch wenn er – narzisstisch bedürftig wie er ist – nicht darauf verzichten mag. Wird der Tochter dies nicht rechtzeitig bewusst, sieht sie sich schon als Vaters Nachfolgerin, erlebt dann aber eine tiefe Enttäuschung: Seine Wahl fällt nicht auf sie. Obendrein bekommt sie von ihm zu hören, es sei zu ihrem Besten, da er ihr ein aufreibendes Leben als Geschäftsleiterin ersparen wolle. Damit wird die Tochter dann als Vaters "Sonnenschein" fest geschrieben. Er aber fühlt sich völlig missverstanden, wenn sie seinen Schutz, den er ihr anbietet, als zutiefst kränkend erlebt.

In den Fällen, in denen die Tochter als "Daddys little girl" in die Geschäftsleitung gelangt, erhält sie diese Position von ihrem Vater als "Geschenk". Zu diesem Zweck räumt er ihr alle Hindernisse aus dem Weg und macht es ihr dadurch leicht, zu leicht. Denn die Tochter wird dazu verführt, diesen Erfolg als eigene Leistung zu verkennen. Das Fassadäre Selbstbewusstsein, das sie daraus zieht, bleibt aber fragil. Sie ahnt, dass sie ohne ihren Vater an der Seite im Unternehmen nicht ernst genommen wird, weshalb sie sich an ihn klammert und damit den erforderlichen Machtwechsel hintertreibt.

Trost. Ist ein Vater heftig in einen Nachfolgekampf mit seinem Sohn verstrickt, mag er sehr Trost bedürftig sein, ob als Selbstmitleid oder Zynismus verkleidet. Eine Tochter, die dies spürt, kann sich als Trösterin anbieten. Dies zu tun, indem sie – solidarisch – versucht, den in Ungnade gefallenen Bruder als Hoffnungsträger zu restaurieren, nützt ihr wenig. Im Gegenteil: Tritt sie zu sehr für ihn ein und der Vater-Sohn-Konflikt eskaliert, bringt sie ihren Vater gegen sich selbst auf. Eine Form des Trostes, die ihr mehr nützt, ist es, den idealisierten Vater in seiner Wahrnehmung eines – missratenen – Bruders zu bestärken und sich selbst als diejenige anzubieten, die seine Förderung zu schätzen weiß und ihn deshalb nicht enttäuschen wird. Ein solcher Sieg in der Geschwisterkonkurrenz kehrt sich aber ebenfalls leicht gegen sie. Dann gelangt die Tochter zwar in die Geschäftsleitung, hat aber in ihrem Bruder – ob im

Unternehmen oder außerhalb – einen Feind, der versuchen wird, ihren Erfolg zu sabotieren. In den Fallberichten hat ein Großteil der Töchter eine eher schlechte Meinung von ihren Brüdern, wobei manche Verständnis für deren Situation aufbringen, andere dagegen völlig mit dem entwertenden Blick ihrer Väter identifiziert sind.

Fürsorge. Tragfähiger als Vater-Tochter-Beziehungen, die auf Schmeichelei oder Tröstung beruhen, sind Beziehungen, in denen die Tochter ihren Vater durch ihre Fürsorge für sich einnimmt. Fürsorge ist eine Haltung, die zwar auch von Männern gezeigt werden kann, bislang aber immer noch überwiegend von Frauen entwickelt wird.

Fürsorge lässt sich als Connecting explizieren: als Herstellung und Aufrechterhaltung von Beziehungen. Sie sucht Konflikte nicht zu vermeiden, sondern sie als Chance eines gemeinsamen Entwicklungsprozesses zu nutzen. Zu diesem Zweck gilt als oberste Regel: trotz Konflikten in Beziehung zu bleiben. Trennung ist nicht das Gegenteil von In-Beziehung-bleiben. Bei gelingenden Trennungen besteht die Beziehung weiter, wenn auch in veränderter Form. Das Gegenteil von In-Beziehung-bleiben ist der Beziehungsabbruch oder die Beziehungslosigkeit, die auch aus einer Verleugnung von Beziehungen und Beziehungswünschen resultieren kann, unter Umständen als Autonomie rationalisiert.

In Beziehung zu bleiben, setzt voraus, sich trennen zu können, was die Fähigkeit einschließt, die mit Trennungen verbundene Trennungsaggression auszuhalten. Die Angst, sich zu trennen, führt entweder zu symbiotischen Beziehungen (Individuationsverzicht) oder – kontraphobisch – zum Beziehungsabbruch (Pseudo-Autonomie), oftmals aber auch zu einem Oszillieren zwischen beiden Extremen, bei dem sich abrupte Distanzierungsversuche und ebenso abrupte Wiederannäherungsversuche abwechseln. Dadurch können Ablehnungsbindungen entstehen, die sehr kräftezehrend sind.

In den Fallberichten befinden sich vor allem unter den Frauen, die an der Nachfolge gescheitert sind, einige Töchter mit einer solchen Ablehnungsbindung. Diese Töchter sind tief gekränkt, weil sie es nicht geschafft haben, in die Geschäftsleitung zu gelangen. Da die Geschäftsleitung für sie der ultimative Beweis für die Anerkennung durch ihren Vater ist, können sie aber nicht von ihr lassen. Getrieben von dem Wunsch, den Vater, den sie von Kindheit an als emotional unerreichbar erlebt haben, letztlich doch noch zu erreichen, mischen sie sich beständig ein – weniger rachsüchtig als verzweifelt, weil sie keine lebbare Distanz zu ihm finden. Solche Töchter warten auf die Notlage, die sie doch noch in die Geschäftsleitung bringt und sind dafür sogar bereit, marode Unternehmen zu übernehmen. Mehr noch: Sie geben erfolgreiche Karrieren außerhalb des Familienunternehmens auf, um zurückzukehren. Nicht wenige werden Beraterinnen, die sich in anderen Familienunternehmen mit den

Fragen beschäftigen, auf die sie früher selbst Antworten gesucht haben oder immer noch suchen.

Töchter, die mit einer ausgeprägten fürsorglichen Haltung in die Geschäftsleitung gelangen, akzeptieren, dass ihre Väter auch nach dem Führungswechsel im Unternehmen bleiben – oder wünschen es sogar, um von deren Erfahrungswissen zu profitieren. Darin unterscheiden sie sich – idealtypisch – von Söhnen, die eher darauf drängen, dass ihre Väter schnellstmöglich das Unternehmen verlassen, was Ausdruck ungleich schärferer Vater-Sohn-Konflikte sein dürfte. Allerdings tun auch die Töchter gut daran, klare Grenzen zu ziehen, heißt: ihre Väter in Arbeitsbereichen zu platzieren, die ihnen Wertschätzung vermitteln, ohne sie in Versuchung zu führen, den Leitungsanspruch ihrer Töchter zu untergraben.

Schlägt die Fürsorge einer Tochter in Überfürsorge um, dann meist, weil sie es nicht erträgt, die Kräfte des idealisierten Vaters, der sich nicht vom Unternehmen trennen kann, mit der Zeit schwinden zu sehen. Deshalb setzen sie dann alle ihre Kräfte daran, um ihn nach wie vor strahlend erscheinen zu lassen. Das wiederum kann mit dazu beitragen, dass beide einer illusionären Verkennung ihrer Leitungsfähigkeiten erliegen.

6. Nachfolge als Statuspassage

Um die Nachfolge in einem Familienunternehmen strukturlogisch zu fassen, lässt sie sich als Statuspassage beschreiben. Eine Statuspassage ist ein sozialer Prozess, in dem ein alter Status aufgegeben und ein neuer Status übernommen wird. Im gegebenen Fall: Ein erwachsenes Unternehmerkind gibt seinen alten Status – wie immer der auch definiert sein mag – auf und übernimmt als neuen Status den Status des Geschäftsleiters oder der Geschäftsleiterin des Familienunternehmens. Genau genommen verläuft eine Statuspassage dreiphasig: vor (alter Status), während (designierter neuer Status) und nach dem Wechsel (neuer Status).

Eine Statuspassage ist sowohl ein formeller als auch ein informeller Prozess, der eine äußere und eine innere Seite hat. Auf der inneren Seite geht es um das Selbstverständnis der Person, die in den neuen Status wechselt, und auf der äußeren Seite um die soziale Anerkennung, die sie benötigt, um dem neuen Status gerecht zu werden.

Dieser Prozess kann mehr oder weniger lange dauern, bis er zu einem Abschluss kommt. Formell ist der Prozess mit der rechtskräftigen Einsetzung in den neuen Status als Geschäftsleiter oder Geschäftsleiterin abgeschlossen, die dazu berechtigt, die dem Status eigenen Machtmittel zu gebrauchen. Informell muss der Prozess dadurch noch längst nicht abgeschlossen sein.

Für den informellen Prozess sind die Kategorien der Statussicherheit und der Statussicherung relevant. *Statussicherheit* besteht dann, wenn der neue Statusinhaber von seiner Mitwelt (Familienmitglieder, Gesellschafter,

Mitarbeiter, Kunden) vorbehaltlos, zumindest ohne allzu große Vorbehalte als Inhaber des Status anerkannt wird und sich selbst vorbehaltlos, zumindest ohne allzu große Vorbehalte als solcher versteht.

Die äußere und die innere Seite dieses Prozesses können auseinander fallen, woraus dann Konflikte resultieren. So kommt es vor, dass das Selbstverständnis als neue Geschäftsleiterin nicht durch soziale Anerkennung gedeckt ist oder umgekehrt: zwar soziale Anerkennung besteht, aber das Selbstverständnis als neue Geschäftsleiterin fehlt, da die Ambivalenzen überwiegen.

Statusinhaber sind gehalten, *Statussicherung* zu betreiben. Statussicherung meint das Gesamt der Strategien, die ein neuer Statusinhaber einsetzt, um genügend soziale Anerkennung und ein genügend belastbares, weil ambivalenzarmes Selbstverständnis zu erreichen. Solange beides fehlt, besteht Statusunsicherheit. Ein unsicherer Status ist etwas anderes als ein *Übergangstatus*. Denn auch ein Übergangstatus wie der des designierten Geschäftsleiters oder der designierten Geschäftsleiterin bedarf der Statussicherheit.

Aus strukturlogischen Gründen verlaufen Statuspassagen *krisehaft*. Der alte Status muss aufgegeben werden, ohne sicher wissen zu können, ob es gelingen wird, Statussicherheit in dem neuen Status zu erreichen. Dieses Risiko kann durch eine Vorbereitung auf den Statuswechsel gemildert, aber nicht ausgeschaltet werden, da es einen Unterschied macht, ob sich die Person vorstellt, den neuen Status inne zu haben, oder ob sie ihn tatsächlich innehat.

Im Falle der Nachfolge in Familienunternehmen sind zwei Statuspassagen gekoppelt: Die Statuspassage der neuen Geschäftsleiterin mit der des alten Geschäftsleiters. Da jeder Status für seinen Inhaber eine bestimmte Wertigkeit hat, lässt sich jeder Statuswechsel auch als Gewinn- und Verlustbilanz beschreiben. *Gekoppelte Statuspassagen* erfolgen reibungslos, wenn sie als Win-Win-Situation erlebt werden. Es besteht aber die Gefahr einer Win-Lose-Situation: während sich die Nachfolgerin einen Statusgewinn erhofft, wenn sie ihren alten Status aufgibt, befürchtet ihr Vorgänger, gibt er seinen alten Status auf, einen Statusverlust. Eine Win-Win-Situation erleben Beide nur dann, wenn Beider Gewinnerwartungen ihre Verlustängste überwiegen.

En detail lässt sich die Statuspassage von der Nicht-Geschäftsleiterin über die designierte Geschäftsleiterin zur neuen Geschäftsleiterin (in der Perspektive der Nachfolgerin) folgendermaßen gliedern:

- (1) Erheben des Anspruchs auf Geschäftsleitung,
- (2) Erwerb von Ressourcen, um den erhobenen Anspruch erfüllen zu können,
- (3) Auswahl der designierten / neuen Geschäftsleiterin,
- (4) Terminierung des Wechsels in der Geschäftsleitung,
- (5) Bewährung als designierte Geschäftsleiterin,
- (6) Formelle Übernahme des Status als Geschäftsleiterin
- (7) Ausscheiden des alten Geschäftsleiters,

- (8) Besitzverteilung
- (9) Statussicherung als neue Geschäftsleiterin und Gesellschafterin.

Für jede dieser neun Phasen hat die Forschungsgruppe nach Erfolgsfaktoren gesucht, die für die erfolgreiche Nachfolge einer Tochter wichtig sind. Dabei differenzierte sich der Erfolgsbegriff. Ursprünglich hat die Forschungsgruppe Erfolg als Einlösung des Anspruchs, in die Geschäftsführung zu gelangen und sich dort mindestens ein Jahr zu halten, verstanden. Konstellationen, wie sie im letzten Abschnitt skizziert worden sind, legen jedoch nahe, Erfolgsfaktoren für den Weg in die Geschäftsleitung von Faktoren einer erfolgreichen Geschäftsleitung zu unterscheiden. Die Fähigkeiten, die Töchter benötigen, um ihre Väter davon zu überzeugen, an sie – statt an einen Bruder – zu übergeben, machen sie nicht zwangsläufig auch zu einer fähigen Unternehmerin. Neben dieser Unterscheidung sollte bedacht werden, dass eine eindeutige Determination des Erfolges höchst unwahrscheinlich ist. So läßt sich für die Töchter in den Fallberichten kein einheitliches Karrieremuster finden. Sie gelangen auf ebenso viele Arten und Weisen in die Geschäftsleitung, wie sie daran scheitern.

Zudem kann ihr Scheitern durchaus ein Erfolg sein. Denn der Erfolg einer Tochter, das Unternehmen im Familienbesitz zu halten und mit ihm schwarze Zahlen zu schreiben, darf nicht zwangsläufig mit ihrem persönlichen Erfolgserleben kurzgeschlossen werden. So kann es sein, dass ihr ökonomischer Erfolg als Unternehmerin auf Kosten ihres Lebensglücks geht. Was gut für das Familienunternehmen ist, muss nicht auch zwangsläufig gut für die Familienunternehmerin sein. Es gibt etliche Fallberichte, bei denen sich die Forschungsgruppe gefragt hat, ob es für die Tochter in der Geschäftsleitung selbst nicht besser gewesen wäre, etwas anderes zu tun. Für die Nachfolgeberatung heißt das, auch bei gegebener Möglichkeit nicht wie selbstverständlich auf eine Übernahme hin zu beraten, sondern immer auch die Option zu prüfen, die gegebene Möglichkeit auszuschlagen.

7. Erfolgsfaktoren in den einzelnen Phasen der Statuspassage

Im Folgenden werden die empirischen Probleme der einzelnen Phasen genauer beschrieben und durch die Erfolgsfaktoren ergänzt, die sich aus den Fallberichten ergeben. Die Liste der Faktoren ist offen. Aussagen darüber, welcher Faktor in Kombination mit welchen anderen Faktoren wie viel zum Erfolg (oder wenn sie fehlen: zum Scheitern) beiträgt, sind nicht möglich.

a. Erheben des Anspruchs auf Geschäftsleitung

Da eine Tochter unter den Bedingungen der Primogenitur nicht damit rechnen kann, dass die Familie von sich aus in ihr eine potentielle Nachfolgerin sieht,

muss sie frühzeitig sehr viel expliziter und nachdrücklicher als Söhne einen solchen Anspruch erheben. „Ich will“ zu sagen, fällt indessen oftmals nicht leicht, weil Mut dazugehört. Zum einen gibt es die Angst vor der Antwort. Dann bereiten sich Töchter innerlich wie selbstverständlich auf eine Nachfolge vor, halten sich gar für designiert, ohne jemals offen darüber gesprochen zu haben. Was sie daran hindert, ist die Angst, durch eine klare Zurückweisung enttäuscht zu werden, ohne mit dieser Niederlage umgehen zu können. Statt sich vorschnell zurückzuziehen, müssen sie den erhobenen Anspruch auch gegen erste Widerstände durchhalten. Damit ist zum anderen die Aufgabe verbunden, den von der Primogenitur begünstigten Brüdern ihre selbstverständliche Vorrangstellung streitig zu machen.

Geringer Übernahmedruck: Erfolgreiche Nachfolgerinnen haben Eltern, die den Wunsch nach einer familieninternen Nachfolge äußern, ihre Kinder aber nicht unter Druck setzen, übernehmen zu müssen. Wer sich gegen den Wunsch entscheidet, verliert nicht an Wertschätzung. Risiko: Die Kinder gewinnen den Eindruck, es sei den Eltern gleichgültig, was sie tun.

Freie Konkurrenz: Erfolgreiche Nachfolgerinnen konkurrieren mit ihren Brüdern um die Nachfolge, ohne Schuldgefühle zu haben. Risiko: Unter dem Vorwand, das Beste für das Unternehmen zu wollen, geht es um die Anerkennung der Eltern.

Enttäuschungstoleranz: Erfolgreiche Nachfolgerinnen lassen sich nicht entmutigen, weil sie eine (erste) Zurückweisung nicht als sofortigen Ausschluss, sondern als Beginn eines Verhandlungsprozesses erleben. Risiko: Reaktanz, d.h., dass die Tochter auf die Zurückweisung mit Widerstand reagiert. Sie hält ihren Anspruch um seiner selbst willen aufrecht, mithin ohne Realitätsprüfung. Nach dem Motto: Weil ich nicht darf, will ich.

b. Erwerb von Ressourcen, um den Anspruch erfüllen zu können.

Sieht man von äußeren Bedingungen ab, sind drei Faktoren relevant, mit denen ein Kind seinen Anspruch auf Nachfolge unterstreichen kann:

- (a) seine *Neigung*, die Geschäftsleitung zu übernehmen, verstanden als deren Präferenz innerhalb seines Lebensentwurfs,
- (b) seine *Fähigkeiten*,
- (c) seine *Bereitschaft*, diese Fähigkeiten für den Unternehmenserfolg einzusetzen.

Aus der Kombination dieser drei Faktoren, resultieren acht Profile, die unter den Geschwistern unterschiedlich verteilt sein können:

- (1) Neigung, Fähigkeit und Bereitschaft sind vorhanden,
- (2) Neigung, Fähigkeit und Bereitschaft fehlen,
- (3) Neigung fehlt, Fähigkeit und Bereitschaft sind vorhanden,
- (4) Neigung und Fähigkeit fehlen, Bereitschaft ist vorhanden,
- (5) Neigung und Bereitschaft fehlen, Fähigkeit ist vorhanden,
- (6) Neigung ist vorhanden, Fähigkeit und Bereitschaft fehlen,
- (7) Neigung und Fähigkeit sind vorhanden, Bereitschaft fehlt,
- (8) Neigung und Bereitschaft sind vorhanden, Fähigkeit fehlt.

Geschwister konkurrieren um die Nachfolge, indem sie ihr Profil herausstellen (oder verbergen). Zeigen sie unterschiedliche Profile, müssen die Eltern abwägen, welches Profil sich am leichtesten in Richtung (1) entwickeln lässt. Über die Entwicklung fehlender Faktoren können sich die konkurrierenden Geschwister bewähren.

Lernfähigkeit: Erfolgreiche Nachfolgerinnen kommen oft über den Umweg fachfremder Ausbildungen in die Geschäftsleitung, haben dafür aber eher als Söhne zu lernen gelernt. Risiko: Die Unterschiede in den verschiedenen Berufskulturen lassen sich nicht schnell genug überbrücken oder ausgleichen.

Beratungsoffenheit: Erfolgreiche Nachfolgerinnen sind bereit, Beratung nachzufragen und anzunehmen, weil sie nicht von sich erwarten, alles alleine zu können, und deshalb in dieser Hinsicht auch kaum kränkbar erscheinen. Risiko: Zu viel Verantwortung wird an Berater delegiert.

c. Auswahl der designierten / neuen Geschäftsleiterin

In der modernen Gesellschaft lässt sich die Primogenitur – auf dem Hintergrund der gesetzlichen Gleichstellung von Mann und Frau – nicht länger halten. An ihre Stelle treten die Prinzipien der *Chancengleichheit* und der *Leistungsgerechtigkeit*: Söhne und Töchter erhalten dieselben Chancen, sich beruflich zu qualifizieren und durch größere 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 eines designierten / neuen Geschäftsleiters oder einer designierten / neuen Geschäftsleiterin ein faires Verfahren. Empirisch zeigt sich, dass das Verfahren – Wie wird der Nachfolger gefunden? – oft wichtiger ist dessen Ergebnis – Wer ist Nachfolger geworden? In Verfahren, die als fair erlebt werden, stimmen nicht nur diejenigen dem Ergebnis zu, die

bekommen haben, was sie eingangs wollten, sondern auch diejenigen, die eingangs etwas wollten, das sie dann nicht bekommen haben. *Fairness* senkt die Wahrscheinlichkeit für nachträgliche Racheakte.

Für faire Verfahren gelten bestimmte *Verfahrensregeln*: In einem fairen Verfahren, einen designierten / neuen Nachfolger oder eine designierte / neue Nachfolgerin für die Geschäftsleitung zu finden,

- werden alle relevanten Personen motiviert, an der Entscheidungsfindung teilzunehmen (Wer hat teilgenommen?)
- wird genau angegeben, welche Entscheidung ansteht (Worüber ist entschieden worden?)
- wird vereinbart, wie die Entscheidung getroffen werden soll (Wie ist die Entscheidung getroffen worden? Hat es eine Vereinbarung gegeben?)
- werden vorbehaltlos alle vorstellbaren Entscheidungsalternativen zusammengestellt (Welche Entscheidungsalternativen sind vorgestellt worden, welche nicht?)
- werden unter den vorgestellten Entscheidungsalternativen diejenigen aussortiert, die begründeterweise unrealistisch sind (Welche Entscheidungsalternativen sind warum als unrealistisch verworfen worden?)
- wird unter den Alternativen, die als realistisch gelten, nach Maßgabe der vereinbarten Entscheidungsregel, eine Entscheidung getroffen (Welche Entscheidung ist getroffen worden? Ist sie nach der vereinbarten Entscheidungsregel getroffen worden?)
- wird die getroffene Entscheidung qualifiziert (Wer von den Entscheidungsträgern ist mit der Entscheidung wie zufrieden?)
- wird die getroffene Entscheidung gerechtfertigt und die Rechtfertigung dokumentiert (Welche Rechtfertigung wird für die getroffene Entscheidung gegeben? Wie ist sie dokumentiert?)
- werden alle Entscheidungsträger motiviert, sich auf die Entscheidung und deren Rechtfertigung zu verpflichten (Wer trägt die Entscheidung mit, wer nicht?)
- werden Kriterien für die Bewährung der getroffenen Entscheidung vereinbart (Welche Bewährungskriterien sind vereinbart worden?)
- werden auf jeden Fall die getroffene Entscheidung, deren Rechtfertigung und die vereinbarte Entscheidungsregel, gegebenenfalls auch die Bewährungskriterien, nicht aber bleibende Vorbehalte an alle kommuniziert, die von der Entscheidung betroffen sind (Wer erfährt von dem Entscheidungsverfahren was?)
- wird die getroffene Entscheidung umgesetzt (Ist die getroffene Entscheidung umgesetzt worden?)
- wird die umgesetzte Entscheidung nach Maßgabe der vereinbarten Bewährungskriterien für Veränderungen offen gehalten (Welche der vereinbarten Bewährungskriterien werden angelegt, welche nicht?)

Wenn unter der Vorgabe einer chancengleichen leistungsgerechten Geschwisterkonkurrenz letztlich doch das Geschlecht den Ausschlag gibt, kränkt das Töchter besonders schwer, weil sich das Geschlecht ihrer Kontrolle entzieht. Mann oder Frau zu sein, ist keine Leistung, wird aber auf dem Hintergrund des propagierten Leistungsprinzips wie eine solche behandelt. Es gibt etliche Fallberichte, denen zufolge Töchter auf solche Kränkungen 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 gibt, die sie benachteiligen. Sie bewahren damit ihren Glauben, dass es letztlich doch leistungsgerecht zugeht, weshalb sie dann auch bereit sind, mehr Leistung als der Bruder in der Geschäftsleitung zu erbringen – und sei es im Unternehmen in einer ihm untergeordneten Position. So kann es kommen, dass sie jede neuerliche Enttäuschung ihrem Geschlecht zuschreibt und mit Mehrleistung beantwortet, die ihr Geschlecht vergessen machen soll.

Faires Verfahren: Erfolgreiche Nachfolgerinnen stammen aus Familienunternehmen, die ein erkennbares Verfahren zur Auswahl des designierten / neuen Geschäftsleiters oder der designierten / neuen Geschäftsleiterin praktiziert haben, mehr noch: sie haben dieses Verfahren als fair erlebt. Risiko: Das Verfahren wird nur pro forma praktiziert, um ihm den Anschein von Fairness zu geben.

Geschlechtsneutrale valide Leistungskriterien: Erfolgreiche Nachfolgerinnen werden in der Konkurrenz mit ihren Geschwistern, insbesondere mit ihren Brüdern um die Geschäftsleitung nach Leistungen beurteilt, die für beide Geschlechter gleichermaßen zu erfüllen sind und einen nachvollziehbaren Zusammenhang mit den Aufgaben in der Geschäftsleitung haben. Risiko: Es werden Leistungen verlangt, die Töchter benachteiligen, indem sie etwa Mutterschaft erschweren oder verunmöglichen.

Gelassenheit in Geschlechtsrollenfragen: Erfolgreiche Nachfolgerinnen sehen die Art ihres Handelns und Erlebens nicht ständig im Vergleich oder gar als Gegenentwurf zu der Art, wie Männer handeln und erleben. Das spricht für eine gefestigte Geschlechtsrollenidentität, die auch durch geschlechtsbedingte Benachteiligungen nicht verunsichert wird. Sie treten für Frauenförderung ein, ohne aber Frauen wegen ihres Geschlechts zu bevorzugen. Risiko: Geschlechtsspezifische Unterschiede werden unterschätzt.

Integration des Verlierers: Erfolgreiche Nachfolgerinnen verstehen die Geschwisterkonkurrenz nicht als einen Kampf um die Nachfolge, der in dem sozialen Ausschluss des unterlegenen Bruders endet. Sie suchen ihn in das nunmehr von ihr geführte Unternehmen zu integrieren, sind aber auch fähig, ihn

fern zu halten, wenn sie damit rechnen müssen, dass er infolge seiner Enttäuschung ihren Erfolg zu sabotieren versucht. Risiko: Aus Schuldgefühlen, den Bruder übertrumpft zu haben, sich dessen Destruktivität schönreden.

d. Terminierung des Übergangs

Viele Familienunternehmen betreiben die Statuspassage des neuen Geschäftsleiters oder der neuen Geschäftsleiterin planlos. Dann arbeiten zwar bereits Kinder im Unternehmen, die als Nachfolger oder Nachfolgerin in Frage kommen, ohne dass eines aber die offizielle Position des designierten Nachfolgers oder der designierten Nachfolgerin inne hätte. Und wenn die Position vergeben ist, heißt das noch lange nicht, es gäbe auch einen Zeitplan, der festlegen würde, bis wann welcher Schritt getan sein sollte. Den alten Geschäftsleitern kommt ein solch diffuses Arrangement oftmals ganz gelegen, weil damit auch ihr eigener Abschied offen bleibt. Geschäftsleiter, die sehr ambivalent sind, neigen besonders dazu, klare Regelungen zu vertagen. Die Kinder im Unternehmen aber trauen sich nicht, darauf zu drängen, aus Angst, der Vater könnte es sich noch einmal überlegen. Söhne, die den Vater schnellstmöglich aus dem Unternehmen entfernt zu sehen wünschen, tun sich dabei besonders schwer. Weiß der Vater um diesen Wunsch, wird er sich womöglich gerade deshalb bedeckt halten, damit aber den Wunsch seines Sohnes verstärken. Eine Tochter, die ihrem Vater zu verstehen gibt, dass sie auch in der Geschäftsleitung auf seine Beratung zählt, hat es da einfacher, was ihr bei der Terminierung hilft. Wie dem auch sei: Die Position des designierten Nachfolgers oder der designierten Nachfolgerin hält das Kind, unabhängig von seinem Geschlecht, in einem Zwischenstadium fest, das um so mehr psychisch belastet, je länger es anhält. Denn je länger es anhält, desto eher kann es zumindest in der Außenperspektive als Ausdruck eines Misstrauens verstanden werden, das der Vater gegenüber den Fähigkeiten seines Kindes hegt. Im Gegenzug bleibt dem Kind nur, sich in diesem Zwischenstadium einzurichten: Nicht selten tun Söhne das, indem sie die Position des designierten Nachfolgers emotional hoch besetzen; dann gebärden sie sich in der Öffentlichkeit, als seien sie der Geschäftsleiter, übertreiben das aber so, das es wie die Karikatur dieser Position wirkt, womit sie ihren Vater, der ja Geschäftsführer ist, hinterrücks abwerten.

Integration des Vaters: Erfolgreiche Nachfolgerinnen begegnen ihrem Vater mit einer Fürsorge, die ihn als Berater wertschätzt und es ihm dadurch erleichtert, aus dem Unternehmen auszuschneiden, wobei sie dennoch darauf achtet, als Geschäftsleiterin mit eigener Autorität wahrgenommen zu werden, die nicht auf eine von ihrem Vater geborgte Macht angewiesen ist. Risiko: Sie schreiben die

innerbetriebliche Anerkennung, die dem Vater gilt, sich selbst zu, und übersehen dadurch einen bestehenden Anerkennungsmangel.

e. Bewährung als designierte Nachfolgerin

Für Kinder von Familienunternehmern gestaltet sich ein Gutteil ihres Lebens als Folge von Eignungsproben, zunächst spielerisch, dann ernst. Viele dieser Proben sind nicht als solche ausgewiesen. Indessen spüren die Kinder spätestens als Heranwachsende, dass sie – unter den Bedingungen der Primogenitur: erst einmal die Söhne – unter Beobachtung stehen. Empfehlen sie sich als Nachfolger oder nicht? Die gewichtigste Bewährungszeit ist freilich die Zeit als designierter Nachfolger oder designierte Nachfolgerin, ob die Position nun offiziell oder inoffiziell ist. In dieser Zeit arbeitet das Unternehmerkind als weisungsgebundene Angestellte ihres Vaters, mit und unter ihm. Diese gemeinsame Arbeitserfahrung ist umso konfliktreicher, je mehr lebensgeschichtliche Eltern-Kind-Konflikte bis dato unbewältigt geblieben sind. Freilich stehen der Vater und seine designierte Nachfolgerin nicht alleine, sondern im Mittelpunkt eines Netzes von Beziehungen, über die andere Personen – innerhalb und außerhalb der Familie – auf sie Einfluss zu nehmen suchen. Was sie als Konflikte austragen, sind nicht nur ihre eigenen Konflikte. Vielmehr stehen sie sich auch, mehr oder weniger offen sichtlich, als Protagonisten verschiedener – womöglich divergierender – Interessen gegenüber. Denn bevor die neue Geschäftsleiterin in Position gebracht ist, wollen alle davon Betroffenen wissen, worauf sie sich einstellen müssen. Insbesondere wird das Verhältnis von Tradition und Innovation verhandelt, wobei es gilt, einen tragfähigen Kompromiss zu finden, der verhindert, dass Tradition um der Tradition und Innovation um der Innovation willen verteidigt wird. So zeigen etliche Fallberichte, dass – selbst bei gut geplanten Statuspassagen – die Konflikthaftigkeit zunimmt, je näher die Statusübernahme rückt. Was bis dato noch reversibel erschienen ist, erscheint danach als dauerhafte Festlegung.

Bewährungsproben annehmen: Erfolgreiche Nachfolgerinnen akzeptieren es, sich bewähren zu müssen, bevor sie die Geschäftsleitung erhalten. Sie erleben die Zeit als designierte Nachfolgerin als eine Herausforderung, die ihnen auch selbst zugute kommt, weil sie sich besser kennen lernen. In diesem Sinne nutzen sie auch geeignete Gelegenheiten, um sich zu zeigen. Risiko: Sie warten zu lange, um sich ihrer Eignung ganz sicher zu sein.

Gesundes Misstrauen: Erfolgreiche Nachfolgerinnen gehen nicht (ungeprüft) davon aus, dass alle im Unternehmen, einschließlich der Familienmitglieder, dieselben oder auch nur kompatible Interessen haben, und ihre Eigeninteressen konfliktfrei zurückstellen werden. Risiko: Sie stellen immer mehr Akteure im Unternehmen, insbesondere die unternehmensrelevanten Familienmitglieder, unter den (ungeprüften) Verdacht, gegen sie zu arbeiten.

Konfliktbereitschaft: Erfolgreiche Nachfolgerinnen vermeiden Konflikte nicht, sondern regulieren sie nach Maßgabe der eigenen Bewältigungskapazitäten, wobei sie Konflikte, die sie erfolgreich durchgestanden haben, als Stärkung der eigenen Person erleben. Risiko: Sie tragen Konflikte aus, ohne auf die Bewältigungskapazitäten der Beteiligten zu achten.

f. Entscheidung für die Geschäftsleitung und Übernahme

Auch wenn die Statuspassage geplant ist, kommt dem letzten Schritt doch eine besondere Bedeutung zu, die es gebietet, noch einmal inne zu halten und sich erst dann zu entscheiden, wobei die Gefahr besteht, dass die bereits getätigten Investitionen es schwer machen, von diesem Schritt zurückzutreten, auch wenn Bedenken bleiben. Spätestens jetzt sollte sich die designierte Nachfolgerin auch einen *realistischen unternehmensbezogenen Lebensentwurf* erarbeitet haben, soweit das möglich ist. Denn ausgenommen, dass sie in einem anderen, fremden oder eigenen, Unternehmen bereits Geschäftsleiterin gewesen ist, kennt sie die Position nach wie vor nur aus der Antizipation. Ihr fehlt die alltägliche Erfahrung, was es heißt, unternehmerische Verantwortung zu tragen und ökonomische Risiken einzugehen. Diese Erfahrung besteht nicht nur aus Wissen. Genauso bedeutsam, wenn nicht bedeutsamer, sind die Gefühle, die es auslöst, diese Position inne zu haben. Zu dem benötigten Lebensentwurf gehört demnach ein positives Bild der eigenen Person als Familienunternehmerin, das hinreichend *krisenfest* ist, weil es auf einer bewussten Abwägung der Gratifikationen und der Kosten beruht, die anfallen. Dabei wirken, wie etliche Fallberichte belegen, Bilder weiter, die sich der designierte Geschäftsleiter oder die designierte Geschäftsleiterin seit Kindheit an von seinen oder ihren Unternehmereltern und deren Leben gemacht hat, einschließlich der Freuden und Leiden, in einer Familie aufzuwachsen, in der sich (fast) alles um das Wohl des Unternehmens dreht.

Geschlechtsrollenkompatibles Selbstverständnis als Familienunternehmerin: Erfolgreiche Nachfolgerinnen wissen, dass das Bild des Unternehmers in der Öffentlichkeit männlich geprägt ist. Sie können es dennoch positiv besetzen, weil sie nicht die Angst haben, es könnte ihrer Weiblichkeit schaden. Risiko: Sie unterschätzen die unbemerkten Veränderungen der eigenen Person durch die Position.

Gestaltungswille: Erfolgreiche Nachfolgerinnen streben nach Gestaltung des Unternehmens, die sie als eine Verbindung von Fürsorge und Macht verstehen, wobei sie betonen, dass ihnen ihr Status nicht um seiner selbst willen wichtig ist, sondern als Voraussetzung, um gestalten zu können. Risiko: Der Gestaltungswille wird wichtiger als der ökonomische Erfolg.

Genießen können: Erfolgreiche Nachfolgerinnen sind fähig, ihre Erfolge zu genießen. Das schließt das klare Bekenntnis ein, genug Geld verdienen zu wollen, um sich und ihrer Familie ein Leben in Wohlstand leisten zu können. Sie kennen den Geldwert ihrer Leistung, ohne ihren Selbstwert an diesen Geldwert zu binden. Risiko: Sie bieten ihrer Familie einen Wohlstand, die deren Leistungsmotivation untergräbt.

Entgrenzte Arbeit: Erfolgreiche Nachfolgerinnen sind darauf eingestellt, dass sich die Privatsphäre der Geschäftsleiterin eines Familienunternehmens nur schwer von ihrer Berufssphäre abgrenzen lässt. Sie sind bereit, die Belastungen aus einer solchen Entgrenzung auf sich zu nehmen, und fähig, sich dennoch zu regenerieren. Risiko: Sie unterschätzen die Folgen entgrenzter Arbeit für Gesundheit und Familienleben.

g. Ausscheiden des alten Geschäftsleiters

Sein endgültiges Ausscheiden aus der Geschäftsleitung ist für einen Unternehmer ein bedeutsamer Schritt, auch wenn ihm vor allem Töchter mehr Zeit dafür zugestehen als Söhne. Je älter er ist, desto bewusster wird ihm sein, dass mit seinem Ausscheiden sein letzter Lebensabschnitt beginnt. Hat er den größten Teil seines bisherigen Lebens seinem Unternehmen gewidmet, kann er die kommende Zeit als sinnlos erleben. Zudem bringt sie ihm eine neue Nähe zu seiner Ehefrau, an die sich beide erst gewöhnen müssen. Möglich ist auch, dass der bis dato aufgeschobene Lebenshunger nach Befriedigung drängt. So gibt es Fallberichte, nach denen sich die Väter am Ende ihres Unternehmerlebens in erotische Beziehungen stürzen, die sie vitalisieren, aber die Familie irritieren. Unproblematisch ist das Ausscheiden, wenn ein Unternehmer im Rückblick eine positive Lebensbilanz ziehen und das Gefühl entwickeln kann, dass sein Lebenswerk bei der neuen Geschäftsleitung in guten Händen ist. Wenn es die Kinder ökonomisch besser haben, darf er ihnen das nicht neiden. Stattdessen darf er stolz sein, ihnen diesen Wohlstand bieten zu können. Auch gilt es den Neid zu bewältigen, der einen Unternehmer dazu bringt, seiner Nachfolgerin die Möglichkeiten zu missgönnen, die er selbst nicht mehr hat. Um eine Win-Win-Situation zwischen der neuen Geschäftsleiterin und dem alten Geschäftsleiter herzustellen, müssen beide anerkennen, dass ihre gekoppelten Statuspassagen ambivalente Gefühle hervorrufen: Der Hoffnung, der neue Status sei ein Gewinn, steht die Angst entgegen, der alte Status sei ein Verlust. Sind Vorgänger und Nachfolgerin destruktiv miteinander verstrickt, verleugnen sie ihre Ambivalenzen und schüren wechselseitig ihre Verlustängste. Konstruktiv ist es, wenn sie einander unterstützen, den Gewinn zu sehen, den ihnen ihre Statuspassage verschafft.

Berücksichtigung des väterlichen Lebenszyklus: Erfolgreiche Nachfolgerinnen können sich in die besondere psychische Situation einfühlen, in der sich ihr Vater befindet, wenn er nach und nach ganz aus dem Unternehmen ausscheidet, und Verständnis dafür zeigen. Risiko: Die Einfühlung verhindert notwendige Begrenzungen des väterlichen Einflusses auf das Unternehmen.

h. Besitzverteilung

Mit der Übernahme der Geschäftsleitung gewinnt eine Nachfolgerin formelle operative Macht. Welche Macht sie dadurch tatsächlich hat, die Geschicke des Familienunternehmens zu lenken, hängt nicht unwesentlich davon ab, wie die Gesellschafterversammlung besetzt ist. Dabei gilt: Je mehr aktive Teilhaber es gibt, desto schwieriger wird es, zu einvernehmlichen strategischen Unternehmensentscheidungen zu gelangen. Große Gruppen tendieren alleine aufgrund der Komplexität ihrer Kommunikationsverhältnisse zu einer Spaltung in Untergruppen, die sich gegeneinander aufstellen. Folglich muss die neue Geschäftsleiterin ein Interesse daran haben, die Mehrheit der Besitzanteile alleine oder wenigstens zusammen mit einem engen Verbündeten zu halten. Familienunternehmen tendieren zu einem Modell, wonach die Geschäftsleiterin auch die alleinige Besitzerin ist und zu diesem Zweck andere Gesellschafter – meist Eltern und Geschwister – ausbezahlt. Diese Tendenz rührt nicht zuletzt aus der Befürchtung, dass Konkurrenten um die Geschäftsleitung, die unterlegen sind, die Macht ihrer Besitzanteile nutzen können, um sich für erlittene Kränkungen zu rächen, indem sie den Erfolg der neuen Geschäftsleiterin sabotieren. Die Vermutung, deren egoistisches Profitinteresse würde ihr Rachebedürfnis besänftigen, erweist sich oft als falsch. So können gekränkte Geschwister gerade dann mit dem Verkauf ihrer Besitzanteile drohen, wenn sie wissen, dass ihr Geschwister in der Geschäftsleitung zahlungsunfähig ist. Vielen solcher Gefahren lässt sich durch eine entsprechende Gestaltung des Gesellschaftervertrags rechtlich begegnen. Psychisch belastend bleibt die Situation allemal.

Bestimmung des Unternehmenswertes: Erfolgreiche Nachfolgerinnen schätzen den Wert des Familienunternehmens realistisch ein, was sie vor der Übernahme eines maroden Unternehmens schützt und es erlaubt, Ansprüche anderer Familienmitglieder auf überhöhte Auszahlungssummen begründet zurückweisen. Risiko: Aus Schuldgefühlen sind sie zu überhöhten Zahlungen bereit.

Zersplitterte Besitzverhältnisse vermeiden: Erfolgreiche Nachfolgerinnen stellen in der Gesellschafterversammlung sicher, dass sie nicht Spielball wechselnder Mehrheiten von Gesellschaftern werden. Risiko: Sie gehen eine

(zu) hohe Verschuldung ein, um die Mehrheit der Besitzanteile oder alle Besitzanteile zu erwerben.

Frieden schließen: Erfolgreiche Nachfolgerinnen dulden nur solche Familienmitglieder als Angestellte im Unternehmen und / oder als Gesellschafter, mit denen sie innerlich Frieden geschlossen haben und von deren inneren Frieden mit ihnen sie überzeugt sind. Risiko: Familienmitglieder, die dem Unternehmen nützen könnten, werden vorschnell ausgeschlossen, nur um die Konflikte mit ihnen zu vermeiden und sich sicher zu fühlen.

i. Statussicherung als Geschäftsführerin und Gesellschafterin

Ist die Zeit als designierte Nachfolgerin eine Zeit der Bewährung, so hört die Bewährung nach der Übernahme nicht auf. Im Gegenteil: Denn der Verantwortungsdruck nimmt zu. Zudem zeigt sich, wie gut es der neuen Geschäftsleiterin gelungen ist, den Alltag der Geschäftsleitung und seine psychosozialen Belastungen hinreichend genau zu antizipieren. Meist wird es trotz aller Vorbereitung noch eine Zeitlang dauern, bis sich Vorstellung und Wirklichkeit soweit angenähert haben, dass die neue Geschäftsleiterin ihre Rolle selbstsicher ausüben kann. Und noch länger, bis sie über die Routinen verfügt, die erforderlich sind, um ihre Aufgaben mit einem realistisch dosierten Aufwand zu erledigen. Vor allem für Nachfolgerinnen, die nach langer lähmender Wartezeit oder langem Kampf am Ziel ihrer Wünsche sind, unterschätzen leicht die Situation. Statt inne halten zu dürfen, um ihren bisherigen Weg zu bilanzieren, wird von ihnen erwartet, dass sie ihrem Unternehmen eine Vision einer erfolgreichen Zukunft geben, an welche alle im Unternehmen glauben und wofür sie bereit sind, sich zu engagieren. Dabei sind die Geschäftsleiterinnen gefährdet, für die der Beweis, Unternehmerin werden zu können, wichtiger gewesen ist, als das Unternehmen tatsächlich zu leiten. Spätestens jetzt sollte die neue Geschäftsleiterin auch wissen, wie die informelle Macht im Unternehmen verteilt ist: So kann es richtig sein, Mitarbeiter zu entlassen, die der alten Geschäftsleitung nachtrauern und der neuen Geschäftsleitung ihre Loyalität vorenthalten, und durch neu eingestellte Mitarbeiter ihres Vertrauens zu ersetzen. Diese Umstrukturierung steht unter Beobachtung. Daran, wie sie sie betreibt, liest die Belegschaft ab, wie sie sich als Geschäftsleiterin versteht und wie weit sie mit ihrem Leitungsstil ihre Anerkennung verdient.

Connecting: Erfolgreiche Nachfolgerinnen streben eine möglichst enge Verflechtung aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an, indem sie vielfältige Kommunikations- und Partizipationsmöglichkeiten schaffen. Risiko: Sie reden, statt (unliebsame) Entscheidungen zu treffen.

Transparenz: Erfolgreiche Nachfolgerinnen informieren ihre Mitarbeiter offen über Entscheidungswege und getroffene Entscheidungen, gerade auch in ökonomischen Notlagen. Risiko: Sie verunsichern die Belegschaft durch eine Flut von Informationen, deren Bedeutung unklar ist.

Langfristigkeit: Erfolgreiche Nachfolgerinnen verzichten auf eine kurzfristige Gewinnorientierung zu Gunsten einer langfristigen Erhaltung des Unternehmens. Risiko: Sie führen ein marodes, in seinem Unternehmenswert überschätztes Unternehmen fort.

Mikropolitisch orientierte Personalauswahl: Erfolgreiche Nachfolgerinnen stellen Mitarbeiter nicht nur nach Neigung, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft ein, sondern immer auch unter dem Gesichtspunkt, die Machtverteilung im Unternehmen zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Risiko: Sie achten mehr auf Loyalität als auf Leistung.

Person und Handlung trennen: Erfolgreiche Nachfolgerinnen nehmen Kritik nicht allzu persönlich, denn sie können psychisch realisieren, dass eine erfolglose Handlung nicht zwangsläufig bedeutet, die Person sei unfähig. Dementsprechend vermeiden sie es auch, andere so zu kritisieren, dass diese nicht umhin können, die Kritik persönlich zu nehmen. Risiko: Aus Angst, andere zu kränken, verzichten sie auf Kritik.

Rolle und persönliche Beziehung trennen: Erfolgreiche Nachfolgerinnen achten bei allem Bemühen um gute Beziehungen zu den Mitarbeitern die Rollenformigkeit ihrer Arbeitsbeziehungen: sie wissen, dass sie aufgrund ihrer Position als Geschäftsleiterin anders wahrgenommen werden, als wenn sie nicht die „Chefin“ wären. Dem entsprechend missbrauchen sie Arbeitsbeziehungen auch nicht, um sich persönlich bestätigen zu lassen. Risiko: Sie verlieren die Balance zwischen Rolle und persönlicher Beziehung nach der einen (unpersönliche Beziehungen) oder anderen Seite (intime Beziehungen).

Stärkung von Eigenverantwortung: Erfolgreiche Nachfolgerinnen vermeiden Überfürsorglichkeit, da sie die Mitarbeiter in infantile Abhängigkeiten zwingt und eine kontraproduktiven Dynamik begünstigt: Je mehr sie sich um alles Mögliche kümmern, desto mehr Kummer bereiten ihnen ihre Mitarbeiter, so dass sie sich um noch mehr kümmern müssen. Statt aus Angst vor „Fehlern“ der Mitarbeiter wichtige Arbeiten nicht zu delegieren, können sie deren „Fehler“ als Anlässe für Lernprozesse nutzen. Risiko: Sie glauben, ganz auf Kontrolle verzichten zu können.

Optimismus: Erfolgreiche Nachfolgerinnen sind fähig zur Selbstkritik, aber auch fähig, Selbstkritik so gut zu dosieren, dass sie nicht zu einem bohrenden Zweifel an den eigenen Fähigkeiten wird. Risiko: Der Optimismus schlägt in

eine grandiose Selbstwahrnehmung um, die nicht länger durch reale Leistungen gedeckt ist.

Intuition: Erfolgreiche Nachfolgerinnen lassen sich ihre Intuition nicht als weiblichen Führungsstil entwerten, sondern nutzen sie und balancieren sie mit zweckrationalen Erwägungen aus. Risiko: Sie halten ihr „Bauchgefühl“ für unfehlbar.

8. Statuspassage als kritisches Lebensereignis

Statuspassagen in die Geschäftsleitung eines Familienunternehmens sind stets krisenhafte Prozesse. Und das aus strukturlogischen Gründen, weil sich Orientierungsverluste und die daraus resultierenden Unsicherheiten nie völlig vermeiden lassen, auch durch die beste Planung und ritualisierte Abläufe nicht. Denn sie rufen Emotionen hervor, die alle Beteiligten weit weniger gut unter Kontrolle haben als etwa die erforderlichen Sachkenntnisse. So beschreiben die meisten interviewten Töchter die Zeit des Nachfolgeprozesses, sei er nun erfolgreich verlaufen oder nicht, als eine Zeit intensiver Selbsterfahrung, in der sie bei sich selbst und anderen Familienmitgliedern auf Emotionen gestoßen sind, mit denen sie nicht gerechnet haben. Mehr noch: Etliche Fallberichte legen es nahe, die Statuspassage der Nachfolgerin (wie auch die Statuspassage des Vorgängers) als kritisches Lebensereignis zu beschreiben. Damit sei gesagt, dass es sich um eine Zeit hoher äußerer und innerer Belastungen handelt, in der lebensgeschichtlich erworbene psychische Verletzungen, die bis in die Kindheit zurückreichen können, erneut aufgerissen werden können. Das mögliche Ausmaß der Belastungen lässt sich erahnen, wenn einige der Frauen von ihren Erkrankungen erzählen, an denen sie während dieser Zeit (bis heute) leiden. Sie reichen vom Hörsturz bis zu Ernährungsstörungen. Bislang gibt es keine Untersuchung über den Gesundheitsstatus von Nachfolgerinnen, der in Abhängigkeit von der Konfliktträchtigkeit der Statuspassage zu erheben wäre. Es ist auch nicht angebracht, dieses Lebensereignis unnötig zu dramatisieren, zumal Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge nur schwer zu bestimmen sind. Für das mögliche Ausmaß der Belastungen zu sensibilisieren, ist aber dringend angebracht. Wie gut die Statuspassage im Einzelfall bewältigt wird, hängt sicher von der Ich-Stärke der Nachfolgerin ab. Allerdings sollten Persönlichkeitseigenschaften nicht überschätzt werden. Es ist eher unwahrscheinlich, dass es in dieser Hinsicht trennscharfe Unterschiede zwischen erfolgreichen und nicht-erfolgreichen Nachfolgerinnen geben wird. Dabei ist freilich daran zu erinnern, dass Erfolg erst einmal nur im Hinblick auf die Übernahme der Geschäftsleitung im Unternehmen der eigenen Familie definiert ist. Die meisten der in diesem Sinne nicht-erfolgreichen Nachfolgerinnen sind außerhalb des Familienunternehmens beruflich sehr wohl erfolgreich. Hütet man sich vor einer Überschätzung von Persönlichkeitseigenschaften, so kann im

Gegenzug zum einen die Relevanz sozialer Unterstützung stark gemacht werden. Zum anderen hängt Erfolg immer auch davon ab, welche günstigen Gelegenheiten sich einem bieten.

9. Positionierung in der Unternehmerfamilie

a. Geburt als Tochter eines Familienunternehmers

Werden Kinder in ein Familienunternehmen hineingeboren, erfolgt diese Geburt, genau genommen sogar bereits die Zeugung, in den meisten Fällen mit der Phantasie der Eltern, einen potentiellen Nachfolger für das Unternehmen zu schaffen. Unter den Bedingungen der Primogenitur ist dies besonders ausgeprägt: Denn die Familie wartet auf die Geburt eines Sohnes. So werden – bei Unkenntnis des Geschlechts des ungeborenen Kindes – wie selbstverständlich männliche Vornamen gewählt, die zur Not bei der Geburt eines Mädchens mit wenig Abwandlung auch als Mädchennamen gebraucht werden können. Auch setzen Eltern solange ein Kind nach dem anderen in die Welt, bis ein Sohn geboren wird, oder sie stellen ihre Anstrengungen in Anbetracht des Alters der Mutter oder einer zu große werdenden Kinderzahl ein. So gesehen werden Töchter als Enttäuschungen geboren. Sie spüren es, lange bevor sie es zur Sprache bringen können. Manche reagieren auf ihr Gespür, nicht der zu sein, der – sehnlich – erwartet worden ist, depressiv: Unwillkürlich versuchen sie, möglichst wenig aufzufallen, als seien sie gar nicht geboren. Andere suchen die Liebe der enttäuschten Eltern zu gewinnen, indem sie alles daran setzen, ihnen den entgangenen Sohn zu ersetzen. Sie entwickeln das „falsche Selbst“ eines Sohnes oder beschenken später ihre Eltern mit einem Schwiegersohn, den diese an Stelle eines leiblichen Sohnes annehmen, der deshalb dann auch wie selbstverständlich die Geschäftsleitung übernimmt. Schließlich rebellieren manche Töchter von Kindesbeinen an gegen die mangelnde Anerkennung ihrer Eltern. Sie provozieren sie oder machen ihnen sonst wie Sorge, nur um als sie selbst wahrgenommen zu werden. Solche Töchter wählen später Lebenspartner, mit denen die Eltern nie und nimmer einverstanden sind. Für alle drei Varianten finden sich Fallberichte. Die betroffenen Frauen sind sich dieses Aspekts ihrer Lebensgeschichte mehr oder weniger bewusst. Einige von ihnen leiden bis heute an dieser frühen Kränkung, andere treibt sie in eine Therapie. Wieder andere haben die Beraterlaufbahn eingeschlagen und kehren als Beraterinnen – auf ein fremdes Familienunternehmen verschoben – an den Ort ihrer erlittenen Kränkung zurück: die depressiven, um die Passivität von damals in Aktivität zu verwandeln, die mit dem „falschen Selbst“ eines Sohnes, um Töchtern zu mehr "Sichtbarkeit" zu verhelfen, und die rebellierenden, um sich an patriarchalen Familienunternehmern zu rächen oder an deren Töchtern wieder gutzumachen, was ihnen selbst widerfahren ist.

b. Aufwachsen unter den Bedingungen entgrenzter Arbeit der Eltern

In mittelständischen Familienunternehmen ist entgrenzte Arbeit der Eltern und anderer Familienmitglieder an der Tagesordnung. Die Grenze zwischen Arbeitsleben und Familienleben verschwimmt, weil die Arbeit das Leben überschwemmt. Dabei geht es nicht alleine um das Zeitbudget, sondern fast mehr noch um den inneren Raum der Eltern, der durch Geschäftliches okkupiert ist. Erleben die Kinder das Unternehmen einerseits als „Abenteuerspielplatz“, auf dem sie aufwachsen, so kommt es ihnen andererseits wie ein beneidetes „Lieblingskind“ vor, dem alles Handeln, Denken und Fühlen der Eltern gilt und mit dem sie chancenlos um die elterliche Aufmerksamkeit konkurrieren. Die interviewten Töchter sind unter solchen Bedingungen allesamt besonders leistungsbereit geworden, während etliche von ihnen von Brüdern erzählen, die jegliche Leistung verweigert haben. Welche Auswirkungen entgrenzte Arbeit der Eltern auf ihre Kinder hat, hängt auch von der wahrgenommenen Qualität der elterlichen Paarbeziehung ab. Kinder, die den Eindruck gewinnen, dass Vater und Mutter außer der Arbeit im und für das Unternehmen nichts miteinander verbindet und sie ansonsten nebeneinander her leben, entwickeln die Angst, dass die Familie zerfällt, wenn sie nicht – wie alle anderen auch – ihre emotionalen Bedürfnisse dem Unternehmen unterordnen. Sie suchen diese Angst zu besänftigen, indem sie vermeiden, emotionale Bedürfnisse einzuklagen, die den Vorrang des Unternehmens in Frage stellen würden. So entsteht eine Pseudo-Harmonie, die auf Selbstverleugnung beruht. Artikulieren sie ihre Bedürfnisse, dann über den Umweg einer unternehmensbezogenen Kommunikation. Liebe und Anerkennung erhält ein Kind, wenn es sich so verhält, dass es die Konzentration der Eltern auf das Unternehmen nicht stört. Diese Bedingung stellt in erster Linie der Vater, während die Mutter sehr viel freigiebiger Liebe und Anerkennung verteilt. Zumindest, was die Söhne betrifft. So jedenfalls haben es etliche der interviewten Frauen erlebt. Sie erzählen von Brüdern, die von ihren Müttern verwöhnt und dadurch zu – wenig leistungsbereiten und deshalb dann auch gescheiterten – „Muttersöhnchen“ gemacht worden seien. Mag sein, dass solche Mütter unbewusst versuchen, in ihren Söhnen die emotionale Ansprechbarkeit zu erreichen, auf die sie bei ihrem Ehemann verzichten müssen. Kinder, die nicht stören sollen, lernen allerdings auch, dass sie Aufmerksamkeit erhalten, wenn sie stören. Ärger zu machen, kann in diesem Zusammenhang der verzweifelte Versuch von Kindern sein, emotionale Bedürfnisse einzuklagen, die sich nicht über unternehmensbezogene Themen kommunizieren lassen. Der Ärger, den sie machen, dient gleichzeitig dazu, die Angst vor dem Zerfall der Familie zu besänftigen. Er hält die Familie zusammen, indem er sie zwingt, sich immer wieder mit dieser Störung ihrer Pseudo-Harmonie zu befassen. Manche Väter versuchen, der Entwicklung solchen Ärgers zuvorzukommen, indem sie ihre Kinder für deren „Vaterlosigkeit“ materiell entschädigen. Sie kaufen sich damit von ihrem schlechten Gewissen frei, was die Kinder letztlich immer spüren, weshalb sie

zwar Vaters Geld nehmen, ihn gleichzeitig dafür aber verachten. In den Fallberichten kommt eine verwöhnende Haltung jedoch kaum vor. Stattdessen erzählen die Töchter von Vätern, bei denen hohe unternehmensbezogene Leistungserwartungen mit einer stark verminderten emotionalen Resonanzfähigkeit und ausgeprägter Kleinlichkeit einhergehen. Sie gönnen den Kindern keinen Luxus, auch wenn sie ihnen den bieten können. Mehr noch: Sie erwarten große Anstrengungen, ohne ihre Kinder aber in irgendeiner Form zu belohnen, wenn sie sich anstrengen. Dies gilt vor allem für Väter, die ihre Kindheit und Jugend im Krieg verbracht haben. Folge davon ist Leistungsverweigerung oder eine entgrenzte Leistungsbereitschaft, die kein Maß findet, weil sie unbefriedigt bleibt.

c. Vater-Tochter-Beziehung

Unter dem Stichwort „Vatertöchter“ sind bereits verschiedene Konstellationen der Vater-Tochter-Beziehung mit ihren Chancen und Risiken für eine erfolgreiche Übernahme der Geschäftsleitung beschrieben worden. Nachfolgend wird eine Reihe von komplexen Handlungsmotiven vorgestellt, die sich bei den interviewten Töchtern gegenüber ihrem Vater – pars pro toto für das von ihm dominierte Familienunternehmen – rekonstruieren ließen. Es sind – mehr oder weniger bewusste – Motivationskomplexe, die ihre Entscheidungen beeinflussen: ob sie überhaupt in das Unternehmen einsteigen (wollen), in welcher Position sie das tun (wollen) und wie sie sich mit ihm ins Verhältnis setzen (wollen), wenn sie andere Wege gehen. Die einzelnen Komplexe sind typologisch trennscharf, nicht aber empirisch. Zudem können die Töchter ihre Handlungsmotive aufgrund von Erfahrungen, die sie machen, verändern.

Abhängigkeit: Töchter, die von einem idealisierten Vater abhängig sind, haben den Wunsch, mit ihm zu verschmelzen. Zu diesem Zweck bieten sie sich ihm als Projektionsfläche seiner Wünsche an. Sie treten nicht als eigenständige Personen in Erscheinung, sondern versuchen, für ihren Vater zu verkörpern, was er in ihnen sehen möchte. Auf diese Weise werden sie zu einem Geschöpf des Vaters, das ohne ihn nicht weiß, wer es ist und was es will. Unterschwellig ist diese Abhängigkeit allerdings höchst aggressiv, da die Töchter auch dann passiv bleiben, wenn es notwendig wäre, eigenverantwortlich zu handeln.

Kampf: Töchter, die ihren Vater (oder auf seiner Linie auch Brüder oder leitende Angestellte) bekämpfen, tun dies auf manifester Ebene oft mit guten Gründen. So halten sie ihm vor, keine Nachfolgeplanung zu betreiben oder gewinnbringende Innovationen zu verweigern. Gibt der Vater nach, ändert sich die Situation jedoch nur vorübergehend. Als bald stellt sich ein neuer Streitpunkt ein. Außenstehenden drängt sich der Eindruck auf, dass die Töchter den Kampf brauchen. Latent erfüllen sie sich damit den Wunsch, dem Vater nahe zu sein.

Sie wären gerne abhängig, fühlen sich aber zu sehr von ihm enttäuscht, hat er sie doch – z.B. durch die Bevorzugung eines Bruders – tief gekränkt. Nun versuchen sie mit allen Mitteln, ihn dazu zu bringen, die erlittene Kränkung wieder gutzumachen, indem er sie bedingungslos wertschätzt. Da sie aber Druck auf ihn ausüben, kann keine seiner Wertschätzungen bedingungslos sein: Die Töchter verhindern selbst, wonach sie sich am meisten sehnen. Ist die Kränkungs- und Enttäuschungswut besonders groß, kann es zu einer Gegenidentifizierung kommen: Nichts, was der Vater gutheißt, dürfen die Töchter gut heißen. Diese Rigorosität belegt, wie abhängig sie von ihm geblieben sind.

Flucht: Töchter, die vor ihrem Vater fliehen, teilen mit kämpfenden Töchtern die Ausgangssituation: Auch sie haben ihren Abhängigkeitswunsch nicht aufgegeben und sind gleichermaßen von ihrem Vater enttäuscht und gekränkt. Statt ihn zu bekämpfen, gehen sie ihm aber aus dem Weg, weil sie Angst haben, er könnte sie erneut enttäuschen und kränken. Seine Kooperationsangebote nehmen sie nicht an, weil sie weniger ihm als sich selbst misstrauen, aus Sehnsucht nach Wertschätzung vieles zu tun, was sie anschließend bereuen würden. So geben sie zwar an, kein Interesse zu haben, genau genommen schützen sie sich aber vor ihrer eigenen Verführbarkeit.

Wiederannäherung: Für Töchter, die sich ihre Ambivalenzen gegenüber ihrem Vater eingestehen, sind Kampf und Flucht, die es beide darauf anlegen, Ambivalenzen zu vermeiden, nicht mehr ungebrochen möglich. Sie werden weniger starr, schlagen dafür aber abrupt um: aus Kampf wird Flucht (vor dem Kampf), aus Flucht wird Kampf (gegen die Flucht). Gelingt es Töchtern ihre Ambivalenzen psychosozial zu integrieren, geht aus dem Kampf die Fähigkeit hervor, sich gegen die Vereinnahmung durch den Vater für ihre Interessen zu behaupten (Selbstbehauptung), und aus der Flucht die Fähigkeit, über Umwege zum Ziel zu gelangen (Findigkeit).

Paarbildung: Töchter, die Paare bilden, haben ihre Abhängigkeitswünsche aufgegeben und die Idealisierung ihres Vaters soweit erniedrigt, dass sie realistisch, wenn auch optimistisch, einzuschätzen vermögen, was sie von ihm erwarten können und was nicht. Um ihr Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten zu stärken, wünschen sie sich ihn (oder auf seiner Linie auch Brüder, leitende Angestellte, der eigene Ehemann oder einen Berater) an ihrer Seite (oder sie sich an seine Seite), um emotionale Unterstützung zu erhalten. Nur zusammen, so glauben die Töchter, sind sie in der Lage, große Werke zu vollbringen. Obgleich eine Paarbildung am nächsten liegt, kann an die Stelle des Paares auch ein Team aus mehreren Personen treten.

Rettung: Töchter, die das Unternehmen des Vaters retten wollen, folgen der optimistischen bis grandiosen Vorstellung, alleine (ohne Vater und andere

Männer) stark genug zu sein, um ein großes Werk zu vollbringen. Sie widmen ihr ganzes Leben dem Erfolg des Unternehmens, um ihrem Vater zu beweisen, dass sie ihn nicht enttäuschen (auch wenn er sie enttäuscht hat). Rettung kann eine Variante des Kampfes sein. Dann handeln die Töchter so, dass sie ihren Vater durch ihren Erfolg zu verpflichten suchen, ihr dankbar – und damit von ihr abhängig – zu sein.

Versöhnung: Töchter, die auf Versöhnung aus sind, erleben das Leben ihres Vaters zwischen Familie und Unternehmen als höchst konfliktreich. In diesen Konflikten haben sich alle Beteiligten – beabsichtigt und unbeabsichtigt – wechselseitig verletzt. Die Töchter erkennen, anerkennen und verantworten ihren Anteil an diesen Verletzungen. Ihnen geht es vor allem darum, die innerfamiliären Aggressionen zu befrieden, die sonst die Familie zu sprengen drohen. Im Unterschied zu einer bloßen Harmonisierung betrachten sie Konflikte als Chancen, notwendige Klärungen herbeizuführen und sind in diesem Sinne konfliktbereit.

Autonomie: Töchter, die nach Autonomie streben, wollen sich bedingungslos selbst verwirklichen. Sie nehmen keine Rücksicht darauf, ob dies den Ausschluss von einzelnen Familienmitgliedern oder der ganzen Familie zur Folge hat. Gegebenenfalls schließen sie sich selbst aus. Autonomie kann eine Variante der Flucht sein: Aus Angst, in familiären Beziehungen abhängig zu werden, demonstrieren sie, ohne familiäre Beziehungen leben zu können.

Entwicklung: Töchter, die auf Entwicklungsprozesse vertrauen, bleiben auch dann in Beziehung mit ihrem Vater und allen anderen relevanten Personen, wenn es Konflikte gibt. Sie nutzen Konflikte als Erkenntnisquelle: Wer kann in welcher Position was zum Erfolg beitragen? Eine solche Differenzierung erzeugt nur dann Synergieeffekte, wenn alle um die Stärken und Schwächen aller wissen, zudem bereit sind, die Stärken der Einzelnen neidlos untereinander anzuerkennen und zu bündeln sowie es als gemeinsame Aufgabe zu begreifen, die Schwächen der Einzelnen zu beheben. Nur wer kommunikativ und eigenverantwortlich handelt, meistert diese Komplexität, ohne sie kontrollieren zu können.

d. Mutter-Tochter-Beziehung

Mütter können den Anspruch ihrer Töchter auf Nachfolge unterstützen, aber auch behindern. Dass sie selbstverständlich auf der Seite ihres eigenen Geschlechts sein müssten, ist gerade in patriarchalen Familien nicht gegeben. Dort gibt es Mütter, die ihre Söhne ihren Töchtern vorziehen. Haben sie zu ihrer Tochter eine rivalisierende oder zumindest indifferente Beziehung, idealisieren sie ihren Sohn, oft deshalb, weil sie darauf hoffen, durch eine befriedigende

Beziehung zu ihm für eine unbefriedigende Beziehung zu ihrem Ehemann entschädigt zu werden, wodurch sie Vater-Sohn-Konflikte meist verschärfen. Töchter, die eine Nachfolge anstreben, stehen vor der Aufgabe, sich der Anerkennung ihres Vaters zu versichern, ohne die Anerkennung ihrer Mutter zu gefährden. Die Gefahr besteht etwa dann, wenn die Mutter in einem vom Vater dominierten Familienunternehmen stets im Hintergrund geblieben ist, weil sie entweder nur indirekt mit dem Unternehmen zu tun hat, indem sie ihrem Ehemann in der Familie emotional den Rücken frei hält, oder zwar im Unternehmen mitarbeitet, dort aber ebenfalls eher Hintergrundarbeit verrichtet. Eine Tochter, die den Anspruch erhebt, Geschäftsführerin zu werden, ist bereits dadurch sehr viel sichtbarer als eine solche Mutter. Sie kann dies als Triumph erleben, den sie aber mit Schuldgefühlen bezahlt, eine Position zu beanspruchen, die ihr gar nicht zusteht. Als Folge davon schwankt sie zwischen einer Tendenz, grandios aufzutumpfen, und der Tendenz, sich voller schlechtem Gewissen ganz zurückzunehmen, nicht ohne zu klagen und alle Welt spüren zu lassen, wie sehr ihr Unrecht angetan worden ist. So wie der Anspruch, Geschäftsleiterin zu werden, mehr oder weniger bewusst gegen die Mutter gerichtet sein kann, kommt es auch vor, dass die Tochter den Anspruch stellvertretend für ihre Mutter erhebt. Von der Mutter mehr oder weniger bewusst dazu beauftragt, führt die Tochter aus, was die Mutter für sich selbst erträumt hat, ihr – aus welchen Gründen auch immer – aber versagt geblieben ist. Eine solche Delegation kann ihr zwar die nötige Durchsetzungskraft verschaffen, belastet sie aber gleichzeitig mit einer psychosozialen Entfremdung. Sie wagt nicht, sich einen Lebensentwurf auch nur vorzustellen, in dem sie nicht Geschäftsleiterin – und das gegen die Männer in der Familie – geworden ist. Beruht die Delegation auf einer von Generation zu Generation tradierten „Geschichte benachteiligter Frauen“, erhält sie zusätzliche Brisanz.

Optimale Distanz: Erfolgreiche Nachfolgerinnen haben eine geklärte Beziehung zu ihrer Mutter, wobei geklärt nicht zwangsläufig eine offene Aussprache bedeutet. Geklärt ist sie dann, wenn die Tochter den Lebensentwurf ihrer Mutter als Folie nutzen kann, um sich ihr eigenes Selbstverständnis als Frau zu erarbeiten, und wenn sie sich dabei zu distanzieren vermag, ohne Nähewünsche verleugnen zu müssen. Risiko: Die Beziehungsklärung schiebt die Entscheidung der Übernahme hinaus.

e. Einrücken in die Familiengeschichte

Für Familienunternehmen ist die Unternehmensgeschichte von besonderer Bedeutung, da sie deren Identität über die aktuelle ökonomische Situation hinaus verbürgt. Die Geschichten, die erzählt werden, sind nicht in erster Linie der historischen Wahrheit verpflichtet. Vielmehr dienen sie dazu, den Familienmitgliedern, vor allem denjenigen, die sich für das Unternehmen

engagieren, so viel Selbstwertgefühl wie möglich zu verschaffen. Dabei lassen sich in den Fallberichten (mindestens) vier Erzählmuster unterscheiden:

- (a) *Steigerung*: Aus guten Vorbedingungen ist auch hier und heute Erfolg geworden, weil wir fähig und anstrengungsbereit sind. Glück und günstige Gelegenheiten mögen ihren Anteil daran gehabt haben, sind aber sekundär. Richtig stolz dürfen wir aber erst sein, wenn wir heute besser dastehen als früher.
- (b) *Wende*: Aus schlechten Vorbedingungen ist hier und heute Erfolg geworden, weil wir fähig gewesen sind, uns angestrengt und günstige Gelegenheiten genutzt, vielleicht auch Glück gehabt haben. Darauf dürfen wir stolz sein und das umso mehr, je unwahrscheinlicher der Erfolg im Rückblick war.
- (c) *Entschuldigung*: Aus schlechten Vorbedingungen ist auch hier und heute kein Erfolg geworden, obwohl wir fähig gewesen sind und uns angestrengt haben. Bedenkt man solche Vorbedingungen, ist es kein Wunder, wenn der Erfolg ausbleibt, zumal sich auch keine günstigen Gelegenheiten boten und wir Pech hatten.
- (d) *Scheitern*: Aus guten Vorbedingungen ist hier und heute Misserfolg geworden. Wenn es uns an Fähigkeiten und an Anstrengungsbereitschaft gefehlt hat, müssen wir uns schämen. Hatten wir Pech und blieben die günstigen Gelegenheiten aus, ist das zwar ein Trost, aber nur ein schwacher.

Je nachdem, wie die Familiengeschichte erzählt wird, kann sie eine Nachfolgerin motivieren oder ihr zu einer Bürde geraten, die sie niederdrückt. Wird der Gründer verklärt, fällt es einer Nachfolgerin schwer, aus seinem Schatten zu treten. Nicht immer gelingt es auf konstruktive Weise. Nachfolgerinnen können sich auch gegenteilig profilieren, indem sie höchste unternehmerische Risiken eingehen oder sogar mit einem spektakulären Misserfolg auf sich aufmerksam machen. Schwierig wird es auch, wenn die Gründergeneration ihre Aufbauleistung als Resultat zahlreicher Entbehrenungen darstellt, die sie für das Wohl der nachfolgenden Generation auf sich genommen hat. Denn ein solches Opfer häuft bei einer Nachfolgerin eine Dankesschuld an, die sie kaum abtragen kann. „Undankbare Kinder“ gehören dann auch zum festen Bestand von Wahrnehmungsmustern, die in konfliktreichen Nachfolgeprozessen aktiviert werden. Unternehmen, die über Generationen hinweg in Familienbesitz sind, können die Situation einer Nachfolgerin sowohl erleichtern als auch erschweren. Lässt sich die Geschichte des Familienunternehmens als Erfolgsgeschichte erzählen, sei es die Geschichte eines kontinuierlichen ökonomischen Erfolgs oder die Geschichte einer letztlich erfolgreichen Reihe ökonomischer Höhen und Tiefen, vermag sie eine Nachfolgerin mit der „ererbten“ Überzeugung ausstatten, dass gar nichts schief gehen kann, weil alle Unternehmungen stets erfolgreich verlaufen oder alle

denkbaren Krisen irgendwann schon einmal bewältigt worden sind. Gepaart mit Realitätssinn ist dies eine gute Voraussetzung, auch weiterhin ökonomisch erfolgreich zu sein. Fehlt ihr jedoch der Realitätssinn, hebt eine solche Nachfolgerin leicht ab und riskiert dadurch, ihr Startkapital zu verspielen. Ähnlich kann es Nachfolgerinnen ergehen, die sich aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einer dynastischen Erbfolge unter ständiger Beobachtung durch die Reihe ihrer Ahnen fühlen. Hinzu kommt, dass Familienunternehmen, die über mehrere Generationen existieren, gerne ihre Geschichte als Wiederholung bestimmter früherer Konstellationen erzählen: Dann kann sich eine Nachfolgerin damit konfrontiert sehen, dass sie sich hier und heute genauso – gut oder schlecht – verhalten würde wie dort und damals einer ihrer Verwandten. Aus solchen Vergleichen erwachsen Erwartungen: es genau so gut oder es auf keinen Fall so schlecht oder es bestimmt so schlecht zu machen wie er. Ein besonderer Fall liegt vor, wenn die Unternehmerfamilie aus „zwei Stämmen“ besteht. Das sind meist zwei Brüder, die gemeinsam das Unternehmen führen und selbst die Nachfolger zweier Onkel oder gar Großonkel sind. In einigen Fallberichten hat sich diese Situation als sehr konflikträchtig erwiesen, da die Kinder mehr oder weniger unbewusst den Auftrag ausführen, Geschwisterkämpfe stellvertretend weiterzukämpfen, deren Entstehung sich im Dunkel der Vorgeschichte verliert.

Generativität: Erfolgreiche Nachfolgerinnen stellen die Fortführung des Familienunternehmens als Wert an sich dar. Risiko: Die ökonomische Überlebensfähigkeit des Unternehmens gerät aus dem Blick.

Familienstolz: Erfolgreiche Nachfolgerinnen erzählen die Geschichte ihres Familienunternehmens voller Hochachtung für die erbrachten Leistungen. Sie sind stolz, Teil der Generationenfolge zu sein. Risiko: Eine übermächtige Tradition schwächt das Selbstwertgefühl.

Allparteilichkeit: Erfolgreiche Nachfolgerinnen halten sich aus den Stellvertreterkämpfen rivalisierender Verwandtschaftszweige heraus. Risiko: Rigorose Distanzierung vergrößert die Spaltung.

Frauensolidarität: Erfolgreiche Nachfolgerinnen achten auch diejenigen Frauen in der Familie hoch, die – anders als sie – im Hintergrund des Unternehmens bleiben wollten und geblieben sind. Risiko: Die patriarchale Unterschätzung der Frauen im Unternehmen unbedingt wieder gutmachen zu wollen, entwertet die Männer.

Libidinöse Objektbesetzung: Erfolgreiche Nachfolgerinnen behandeln das im Unternehmen hergestellte oder gehandelte Gut nicht nur kenntnisreich und fachkompetent, sondern mit – sinnlicher – Freude. Risiko: Das Gut ist wichtiger als seine Marktfähigkeit als Ware.

10. Positionierung in der Geschwistergruppe

a. Geschwister in Kindheit, Jugend und Erwachsenenalter

Auch wenn Bruder und Schwester im Familienunternehmen unter der Primogenitur geboren werden, kommt ihnen diese Regel erst nach und nach zu Bewusstsein und zwar um so mehr, je mehr sie mit einer Entwertung der Tochter einher geht. Wenn die Eltern sie lassen, konkurrieren Geschwister nicht nur, sie kooperieren auch, denn es ist für sie ebenso wichtig, sich gemeinsam gegen ihre Eltern zu behaupten, als von ihnen so viel Anerkennung wie möglich allein für sich zu gewinnen. Wie sie ihre Geschwisterbeziehung unter diesen Bedingungen gestalten, bemisst sich nach ihrem Alter und Altersabstand, vor allem aber nach der Art und Weise, wie Eltern in sie eingreifen. Sie können Kooperation, aber auch Konkurrenz fördern. Ideal ist es, wenn Bruder und Schwester beides lernen und darüber hinaus ihre je eigenen Talente finden und entwickeln können, die gleichermaßen wertgeschätzt werden. Gibt es aber nur einen einzigen Wertmaßstab, an dem die Geschwister zudem von ihren Eltern ständig miteinander verglichen werden, kommt es zu einer scharfen Konkurrenz, in der nur der Triumph des einen Geschwisterkindes über das andere Geschwisterkind zählt. Die Wunden, die sie dabei einander schlagen, heilen oft ein ganzes Leben lang nicht mehr. Durch die Primogenitur wird ein Bruder aber ausgezeichnet, bevor er bewiesen hat, dass er einer Schwester in der Konkurrenz um die Nachfolge, dem Insignium elterlicher Anerkennung, tatsächlich überlegen ist. Töchter sind besonders gekränkt, wenn ihnen Leistungsgerechtigkeit versprochen, letztlich aber vorenthalten wird. Eine besonders prekäre Form, ihnen diese Zurücksetzung annehmbar zu machen, ist die Darstellung des Sohnes als einer eher schwierigen Person, die psychosoziale Unterstützung braucht, um leistungsfähig zu sein. Diese Darstellung ködert seine Schwester, indem sie zwar zurückgesetzt wird, sich aber gleichzeitig ihrem Bruder überlegen fühlen kann. Eine solche Belohnung hält auch die Position der "ältesten Schwester" bereit, die von früh an als "Mutterersatz" für den Zusammenhalt der Familie sorgt und dabei lernt, informelle Macht formeller Macht vorzuziehen. In dieser Position kann sie zu einer Vertrauten ihres Bruders werden, was es ihr zusätzlich erschwert, ihm gegebenenfalls die Nachfolge streitig zu machen. Dass es überhaupt so etwas wie Konflikte unter den Geschwistern gibt, wird in Familienunternehmen allzu oft geleugnet und hinter einer Fassade familiärer Harmonie verborgen, die keines der Geschwister ungestraft in Frage stellen darf.

b. Geschwister während der Konkurrenz um die Geschäftsleitung

Sind Bruder und Schwester im Familienunternehmen angestellt, während ihr Vater noch die Geschäfte leitet, stehen beide unter Bewährungsdruck, auch wenn der Bruder schon als designierter Nachfolger gilt. Schleppen sie aus der Zeit davor ungelöste Geschwisterkonflikte mit, lassen sie sich leicht gegeneinander in Stellung bringen, zumal sich die erwachsenen Kinder ihrem Vater als Vorgesetztem gegenüber in einer infantilen Position befinden, die zu einer regressiven Reaktivierung alter Wünsche und Ängste einlädt. So kann der Vater jederzeit seinem Sohn vorführen, dass mit einer kompetenten Schwester, die auch gerne Geschäftsleiterin werden würde, ein Familienmitglied bereit steht, seinen Platz einzunehmen, wenn er ihm letztlich doch nicht geeignet erscheinen sollte. Und seine Tochter kann dies nutzen und ihren Bruder schlecht machen. Andererseits kann der Vater seiner Tochter jederzeit vorführen, dass sie den Anforderungen nicht gewachsen ist, indem er und sein Sohn ihre Konflikte auf sie verschieben: Dann wird sie von beiden Seiten als Vermittlerin angesprochen, wobei der Vater die Loyalität seiner Tochter und der Bruder die Loyalität seiner Schwester einklagt, was schnell ihre Vermittlungsfähigkeiten überfordert und dadurch den Anschein von Unfähigkeit erzeugt, der Vater und Sohn die Gelegenheit bietet, sich gegen sie zu verbünden. Positiv gewendet, bieten die Arbeitsbeziehungen aber auch die Möglichkeit, die familiären Beziehungen zu versachlichen und eine auf Leistung basierende Wertschätzung füreinander zu entwickeln. Gelingt dies, kommen Bruder und Schwester vielleicht zusammen, um sich über ihren Vater als Vorgesetzten zu verständigen, was ihnen gleichzeitig hilft, sich als dessen Kinder besser zu verstehen. Wachsende Empathie füreinander aber erleichtert Kooperation und die Entwicklung einer gemeinsamen Strategie des Generationenwechsels im Unternehmen.

c. Geschwister nach erfolgter Entscheidung für oder gegen die Tochter

Ist die neue Geschäftsleitung etabliert, kommt es sehr darauf an, ob und inwieweit die unterlegenen Geschwister den Prozess als fair erlebt haben. Erscheint er ihnen unfair gewesen zu sein, wird es ihnen schwer fallen, sich soweit mit dem Geschwister in der Geschäftsleitung auszusöhnen, dass sie dessen Position anerkennen, ohne nachtragend zu sein. Andernfalls besteht die Gefahr, dass sich unterlegene Geschwister mehr oder weniger bewusst zu rächen suchen, indem sie den Erfolg des Unternehmens hinterrücks sabotieren. Will eine Schwester überhaupt unter ihrem Bruder arbeiten? Will sie, dass ihr Bruder unter ihr arbeitet? In vielen Fällen ist ein Ausscheiden des unterlegenen Geschwisters die beste Lösung. Denn auch wenn sie selbst nicht gegeneinander arbeiten, so kann es sein, dass es in der Belegschaft etliche Parteigänger gibt, die dies stellvertretend tun. Wie etliche Fallberichte zeigen, tun sich Töchter, die

Geschäftsleiterin geworden sind, sehr schwer, einen unterlegenen Bruder aus dem Unternehmen fern zu halten, auch wenn sie sich seiner überhaupt nicht sicher sind. Dabei wird ihre fürsorgliche Beziehungsorientierung durch ein schlechtes Gewissen, die Geschäftsleitung vielleicht doch nicht verdient zu haben, zu einer destruktiven Selbstbehinderung.

d. Geschwister in der gemeinsamen Geschäftsleitung

Erheben sowohl Bruder als auch Schwester den Anspruch auf die Geschäftsleitung und sind sie beide gleich dafür qualifiziert, vielleicht sogar noch mit unterschiedlichen Schwerpunkten, dann kann eine gemeinsame Leitung die beste Lösung sein. Vorher ist allerdings zu prüfen, ob die Entscheidung für diese Lösung tatsächlich auf der Vorstellung beruht, dass beide Geschwister in dieser Position dem Unternehmen mehr nützen als nur ein Geschwister, oder ob es sich doch um eine Verlegenheitslösung handelt, mit der sich der Vater eine klare Entscheidung ersparen oder eine ungeklärte Konkurrenz der Geschwister still stellen will. Dann besteht die Gefahr, dass die Geschwister hinterrücks weiter alles daran setzen, einander zu übertrumpfen. Mag diese Orientierung zunächst durchaus der Entwicklung des Unternehmens zugute kommen, wird sie destruktiv, wenn jedes Geschwister glaubt, es würde mehr zum Erfolg des Unternehmens beitragen als sein Bruder oder seine Schwester, aber weniger Anerkennung dafür erhalten. Die Bereitschaft, dies zu glauben, ist aber groß, solange es beiden nicht gelingt, den Erfolg des Unternehmens über den persönlichen Erfolg zu stellen. Um soviel Gleichberechtigung wie möglich herzustellen, müssen beide Geschwister dann auch über gleiche Besitzanteile verfügen, die zusammen die Mehrheit ausmachen.

Geschäftsleitung durch Geschwister: Erfolgreiche Nachfolgerinnen, die mit einem Bruder die Geschäfte leiten, haben klare Zuständigkeiten vereinbart und halten sie auch ein. So unterlaufen sie ihre Zuständigkeitsverteilung auch nicht dadurch, dass sie sich – aufgrund ihrer Beziehungsorientierung – zugänglicher geben als er. Denn erhöhte Zugänglichkeit führt leicht dazu, die eigene Zuständigkeit zu überziehen. Risiko: Die Geschwister lassen sich gegeneinander ausspielen.

Geschwisterliche Solidarität: Erfolgreiche Nachfolgerinnen entwickeln ein eigenes Bild von ihrem Bruder, gegen den sie sich in der Nachfolge durchgesetzt haben. Sie beurteilen ihn nicht mit den – enttäuschten – Blicken ihres Vaters und halten auf diese Weise eine Beziehung zu ihm offen, die bei aller Konkurrenz von einem Mindestmaß an geschwisterlicher Solidarität geprägt bleibt. Risiko: In ihrem Bemühen, die Beziehung zu erhalten,

unterschätzen sie das Bedürfnis ihres Bruders, ihr seine Niederlage heimzuzahlen.

11. Positionierung im Familienunternehmen

a. Unternehmerkind

Als Unternehmerkind lernen Töchter, auch dann, wenn sie in einer patriarchalen Kultur aufwachsen, die sie benachteiligt, eine unternehmerische Haltung positiv zu besetzen. Im Einzelnen hängt das davon ab, ob und wie weit sie Einblick in die Geschäftsleitung erhalten. Aber selbst dann, wenn es dem Familienunternehmen ökonomisch schlecht geht, verteidigen Familienunternehmer ihre Selbständigkeit als einen Grundwert. Nicht selten geht dieser Grundwert mit einem hohen Arbeitsethos und Arbeitgeberethos einher. Während das Arbeitsethos den Wert eines Menschen nach seiner Arbeitskraft bemißt, verlangt das Arbeitgeberethos die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen. Je kleiner das Familienunternehmen ist, desto mehr wird die Belegschaft familiär vereinnahmt, was einerseits einen erhöhten Kündigungsschutz bedeutet, diesen Schutz andererseits aber auch an die Bereitschaft bindet, ähnlich entgrenzt zu arbeiten, wie es die Familienmitglieder tun. So gesehen gibt es meist einen mehr oder weniger großen Widerspruch zwischen unternehmerischem Selbstbild und Realität. Unternehmerkinder wachsen zunächst unreflektiert unter diesen Bedingungen auf, erst allmählich kommt ihnen zu Bewusstsein, welchen – ungeschriebenen – Regeln das Familienunternehmen tatsächlich folgt. Sind die Widersprüche groß, kann das durchaus dazu führen, dass sich Unternehmerkinder vom Unternehmen abwenden. Aber selbst wenn sie ihren Weg außerhalb des Unternehmens suchen, sei es von Anfang an oder erst, nachdem sie an einer Übernahme gescheitert sind, bleiben Selbständigkeit, Arbeit und soziale Verantwortung relevante lebenspraktische Orientierungen. In vielen Fällen geben sie ihren Wunsch, sich unternehmerisch selbständig zu machen, trotz beeindruckender Karrieren als Angestellte großer Konzerne nicht auf. Die frühe lebensgeschichtliche Ausprägung eines unternehmerischen Habitus hält ihn wach. Selbst die Söhne, die im Unternehmen an Vater-Sohn-Konflikten gescheitert sind und in der Familie als Nichtsnutze gelten, lassen in ihrer passiven Verweigerungshaltung noch erkennen, wie sehr sie sich selbst aus der Warte unternehmerischer Tugenden beurteilen.

Mitarbeiterführung: Erfolgreiche Nachfolgerinnen gelingt es, auch langjährigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als Vorgesetzte zu begegnen, ohne sich durch familienähnliche Beziehungen zu ihnen binden zu lassen. Risiko: Eine strikte

Distanzierung wirkt auf solche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen befremdlich und senkt deren Arbeitsmotivation.

b. Designierte Nachfolgerin

Als designierte Nachfolgerin hat sich die Tochter unter der Geschäftsleitung ihres Vaters zu bewähren. Dabei muss sie zeigen, ob sie sich aus der Kinderposition lösen und eigenverantwortlich handeln kann. Es gilt, die Belegschaft von ihren Leistungsqualitäten zu überzeugen, ohne sich anzumaßen, bereits Geschäftsleiterin zu sein. Vermag sie die Belegschaft für sich als Person und nicht in erster Linie als "Tochter des Chefs" einzunehmen, kann sie auch nach Übernahme der Geschäftsleitung mit deren Loyalität rechnen. Besonders sensibel ist die Einführung von Neuerungen. Nur wenn es ihr gelingt, notwendige Innovationen mit der bestehenden Tradition auszubalancieren, kann sie Reaktanz vermeiden. Andernfalls fühlt sich die Belegschaft überfordert und sieht der Übergabe der Geschäftsleitung an sie mit bangen Erwartungen entgegen. Werden ihr dann auch noch wichtige Informationen vorenthalten, weil sich die Belegschaft vor Überforderung schützen zu müssen glaubt, ist es schwer, richtige Entscheidungen zu treffen. In diesem Zusammenhang tut sie gut daran, vor allem die Schlüsselpersonen der Belegschaft auf ihre Seite zu bringen.

Respekt: Erfolgreiche Nachfolgerinnen begegnen der Belegschaft während ihres Statuswechsels mit der Einstellung einer Lernenden, die respektiert, was in der Belegschaft an Erfahrungen vorhanden ist. Risiko: Der Respekt vor den vorhandenen Erfahrungen verzögert notwendige Innovationen, die mit den vorhandenen Erfahrungen nicht zu machen sind.

Networking: Erfolgreiche Nachfolgerinnen wissen um den Unterschied zwischen formeller und informeller Macht, weshalb sie sich besonders mit den Mitarbeitern aus der Belegschaft zu verbünden suchen, die über die größte informelle Macht verfügen. Risiko: Zu viele Zugeständnisse an Schlüsselpersonen schwächt die eigene formelle Macht.

c. Schwester des Geschäftsleiters

Ist der Bruder Geschäftsleiter und die Schwester in einer untergeordneten Angestelltenposition, kommt ihr nicht selten die Funktion zu, zwischen Belegschaft und Bruder zu vermitteln. Hat sie eine bekannt gute Beziehung zu ihm, wird sie gerne als „Türöffnerin“ angesprochen: Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unterstellen ihr einen privilegierten Zugang zu ihm, den sie für eigene Interessen auszunutzen suchen. Bei einer bekannt schlechten Beziehung wird sie dagegen gerne als „Beschwerdestelle“ angesprochen, von der die

Mitarbeiter erwarten, dass sie deren Unmut – freilich ohne Namen zu nennen – an ihn weiter leiten und ihn dazu bewegen, sich zu „bessern“. Umgekehrt kann der Bruder seine Schwester nutzen, um in Erfahrung zu bringen, was die Belegschaft umtreibt. Das gelingt vor allem dann, wenn sie – in Kontrastbildung zu ihrem Bruder – die Sympathien der Belegschaft hat. Unter dieser Bedingung eignet sie sich auch als „Dolmetscherin“, die der Belegschaft die Entscheidungen eines Bruders mit ungenügender kommunikativer Kompetenz nachvollziehbar oder gar annehmbar macht. Wie dem auch sei: Alle drei Varianten verweisen auf eine Schwester mit großer informeller Macht. Sie kann diese Macht zum Wohl des Unternehmens einsetzen, aber auch dazu, um gegen einen Bruder zu arbeiten, dem sie nicht verzeihen hat, ihr vorgezogen worden zu sein. In diesem Sinne sammelt sie etwa die Beschwerden aus der Belegschaft, um ihr negatives Bild des Bruders zu bestätigen und daraus die Berechtigung, wenn nicht gar den moralischen Auftrag ableitet, hinterrücks Einfluss auf ihn zu nehmen. Zudem kann sie ihre Besitzanteile einsetzen, um Druck auszuüben, vor allem dann, wenn der Bruder alleine keine Mehrheit der Anteile besitzt und ihre Besitzanteile das „Zünglein an der Waage“ sind. Unter dem Selbstverständnis ihrer eigenen konstruktiven Absichten setzen solche Schwestern eine sich selbst erfüllende Prophezeiung in Gang: Sie tun mehr oder weniger unbewusst alles, um die Autorität ihres Bruders als Geschäftsleiter zu untergraben, von der sie immer schon überzeugt sind, dass sie ihm gar nicht zusteht.

d. Frau des Geschäftsleiters

Arbeitet die Tochter als Ehefrau des Geschäftsleiters im Unternehmen in einer untergeordneten Angestelltenposition mit, ergeben sie ganz ähnliche Konstellationen wie für eine Schwester, deren Bruder Geschäftsleiter ist. Wenn sie nicht im Unternehmen mit arbeitet, fällt ihr vor allem die Funktion zu, aus dem Hintergrund heraus emotionale Unterstützung zu bieten. Auf diese Weise trägt sie maßgeblich dazu bei, seine Arbeitsfähigkeit als Bedingung unternehmerischen Erfolgs zu erhalten, indem sie ihm den „Rücken freihält“ und gegen alle möglichen Störungen „abschirmt“, zu denen z.B. auch die Erziehungsprobleme der eigenen Kinder gehören können. Dadurch wird sie kaum sichtbar. Auch die Erfüllung von Repräsentationspflichten ändert diese Situation nicht unbedingt. Es kommt insgesamt sehr darauf an, ob es dem Ehepaar gelingt den Erfolg des Familienunternehmens nach innen und nach außen als gemeinsamen Erfolg zu erleben und darzustellen. Ist die Ehefrau dagegen unzufrieden, kann sie sich z.B. in demonstrativen Konsum flüchten, der aber auch nicht dauerhaft befriedigt. So tut sie sich und ihrer Ehe keinen Gefallen, wenn sie aus Rücksicht auf das Wohl des Unternehmens vermeidet, fehlende Intimität einzuklagen, weil dies dazu beiträgt, sich unmerklich, aber unaufhaltsam auseinander zu leben. Oft bleiben der Ehefrau nur destruktive Weisen, um auf sich aufmerksam zu machen, indem sie z.B. ihre

Beziehungskrise in die Eigentümerversammlung hineinträgt, wozu besonders die Konstellation einlädt, in der ihr Ehemann zwar die Geschäfte leitet, sie aber die Mehrheit der Besitzanteile hält.

e. Neue Geschäftsleiterin

Es macht Sinn, die Übernahme der Geschäftsleitung öffentlich zu markieren, etwa durch ein Betriebsfest. Dabei sollten zum einen die Ziele des Unternehmens für die nächsten Jahre kommuniziert werden, zum anderen die Rolle des Vaters, soweit er noch im Unternehmen bleibt, und gegebenenfalls die veränderten Besitzverhältnisse. Günstig ist es auch, die Belegschaft um „100 Tage“ Nachsicht zu ersuchen, sich in die neue Position zu finden und einen eigenen Leitungsstil zu entwickeln. Anschließend bietet es sich an, Feedbackgespräche zu führen und einen Fortbildungsbedarf für die Zielerreichung zu formulieren. Da die Tochter auf dem Weg in die Geschäftsleitung zahlreiche Konflikte durchstanden hat, die weiter schwelen können, sollte sie sich besonderes an ihre Gegner wenden. Ihnen gilt es, ein „Friedensangebot“ zu machen: Mit der Übernahme der Geschäftsleitung erfolgt das beiderseitige Versprechen, nicht nachtragend zu sein. Lassen sich die Gegner nicht darauf ein, kann eine Demonstration fester Entschlossenheit nötig werden und die Zerschlagung von Netzwerken informeller Gegenmacht – durch Umsetzungen oder Entlassungen – verlangen. Spätestens jetzt ist auch ein Einblick in alle Geschäftsunterlagen geboten, ohne den eine Neuordnung der Besitzverhältnisse der Grundlage entbehrt. Gegebenenfalls sollte die Geschäftsleiterin Geld aufnehmen, um Mitbesitzern ihre Besitzanteile abkaufen zu können. Geht sie zu risikoscheu vor, setzt sie ihre Handlungsfähigkeit aufs Spiel. Hilfreich ist es, wenn sie in dieser Situation über Vertraute verfügt, mit denen sie ihre Situation besprechen kann. Dazu zählen auch (regionale) Netzwerke von Frauen, die sich in der gleichen Position befunden haben oder noch befinden.

Zeitnahe Konfliktregulation: Erfolgreiche Nachfolgerinnen sitzen als Geschäftsleiterin auftretende Konflikte nicht aus, sondern bemühen sich, sie zeitnah zu regulieren. Risiko: Sie begnügen sich nicht mit der pragmatischen Haltung, die bestehenden Konflikte nur zu regulieren, vielmehr wollen sie die Konflikte lösen, was Ressourcen langfristig bindet.

Realistische Ursachenzuschreibung für Erfolg und Misserfolg: Erfolgreiche Nachfolgerinnen vermeiden unrealistische Ursachenzuschreibungen: Sie halten Erfolge nicht nur für Zufall oder für eine Folge günstiger Gelegenheiten und Misserfolge und auch nicht nur für den Ausweis ihrer Unfähigkeit. Ebenso wenig halten sie Erfolge nur für den Ausweis ihrer Fähigkeiten und Misserfolge nur für zufällig oder für eine Folge ungünstiger Gelegenheiten. Risiko: Sie merken nicht, dass sie statt Ursachenforschung anzustrengen, habituellen weiblichen

Zuschreibungsmustern erliegen, die Erfolge eher externen Ursachen zuschreiben.

f. Co-Leiterin

Neben den unter dem Stichwort „Geschwisterleitung“ erläuterten Punkten, sei noch einmal die Gleichberechtigung von Bruder und Schwester hervorgehoben. Da die Wahrscheinlichkeit groß ist, dass er als Mann trotzdem wie selbstverständlich als derjenige angesprochen wird, der das Sagen hat, gilt es den Bruder dazu zu bringen, dass er von sich aus in der inner- und der außerbetrieblichen Öffentlichkeit die Gleichberechtigung seiner Schwester betont.

12. Positionierung der eigenen Familie gegenüber der Herkunftsfamilie

a. Partnerwahl

Die Gründung einer eigenen Familie steht für die Nachfolgerin mehr unter Beobachtung, als dies in Familien der Fall ist, in denen es nicht gleichermaßen um Besitz geht. Die Gründung einer eigenen Familie kann die Tochter unabhängiger machen oder aber Zeichen ihrer Abhängigkeit sein. Auch wenn es ein Klischee ist, dass es in Familienunternehmen keine Liebesheirat gibt, weil die Frage, ob und wie weit der Schwiegersohn zum Unternehmen passt, die Partnerwahl beherrscht, so liegt dieses Klischee doch oft nicht weit von der Realität entfernt. In den Fallberichten finden sich fünf Partnerwahltypen. Danach entscheiden sich die Töchter für einen Ehemann,

- (a) der nicht im Familienunternehmen mitarbeitet, sondern außerhalb Karriere macht, sie aber als Geschäftsleiterin emotional unterstützt;
- (b) der sich mit ihnen die Geschäftsleitung teilt, weil er Kompetenzen hat, über die sie nicht verfügen;
- (c) der im Unternehmen mitarbeitet, aber unterhalb der Geschäftsleitung;
- (d) den sie ihrem Vater als Geschäftsleiter präsentieren können und über den sie indirekt an der Geschäftsleitung teilhaben, die sie selbst aber nicht übernehmen dürfen;
- (e) der auf keinen Fall für das Unternehmen in Frage kommt, aber gerade dadurch als Provokation dient, um gegen die Erwartungen der Eltern zu protestieren.

Die Qualität der Paarbeziehung hängt nicht zuletzt davon ab, wie sehr es dem Paar gelingt, eine Intimität herzustellen, die sie gegen die entgrenzte Arbeit in einem Familienunternehmen zu schützen vermag. Hilfreich ist es dabei, wenn

der Ehemann eine möglichst genaue Vorstellung von den Anforderungen mitbringt, die seine Frau in ihrem Arbeitsalltag als Geschäftsleiterin zu bewältigen hat. Oft sind es deshalb Männer, die einen ähnlichen Erfahrungshintergrund wie ihre Frauen haben. Trotz einer solchen Passung kann eine Unternehmenstochter früher oder später von subtilen Zweifeln überrascht werden, ob ihr Mann sich für sie oder für das Unternehmen entschieden habe. Solche Zweifel werden verstärkt, wenn ihre Familie ihn, den „Eingeheirateten“, in Verdacht nimmt, sich „ins gemachte Bett zu legen“. Um das zu verhindern, werden dann Eheverträge aufgesetzt, die er nur als kränkend erleben kann. Auch wenn es im Einzelfall für die Unternehmerfamilie gute Gründe gibt, sich derart vorsichtig zu verhalten, ist ihre Vorsicht doch des Öfteren paranoid gefärbt. Dann kommt die Frage der Eignung des Schwiegersohnes auf, um anderweitige Konflikte verschieben zu können. Zu diesen Konflikten gehört eine mangelnde Abgrenzung der Tochter zwischen ihrer Paarbeziehung und ihrer Herkunftsfamilie. So kann die Nähe zu ihrem Vater bereits arbeitsbedingt größer sein als die Nähe zu ihrem Mann. Ist die Arbeit aber ein Vorwand für größere emotionale Nähe, wird der Schwiegersohn zu einem störenden Dritten. Fällt die Partnerwahl in die Zeit, in der eine Tochter noch um die Geschäftsleitung kämpft oder sich bereits in der Statuspassage befindet, dann bietet eine stabile Paarbeziehung eine nicht zu unterschätzende Ressource. Gleichzeitig ist aber damit zu rechnen, dass sich Nachfolgekongflikte als Paarkongflikte niederschlagen. Besonders die psychosozialen Belastungen schwerer Nachfolgekongflikte machen aus dem Paar eine Notgemeinschaft, die letztlich nur noch durch Not zusammengehalten wird.

Partnerschaftlichkeit: Erfolgreiche Nachfolgerinnen haben die vorbehaltlose Unterstützung durch ihren Ehemann: Der Ehemann, ob selbst im Unternehmen oder nicht, bejaht (neidlos und in Kenntnis der Arbeitsbelastungen), dass seine Frau Geschäftsleiterin ist. Risiko: Wird Indifferenz bereits für Bejahung gehalten, kann sie (bei beneideten Erfolgen oder steigenden Arbeitsbelastungen) leicht in Intoleranz umkippen.

b. Kinderwunsch

Frauen, die den Anspruch auf Geschäftsleitung erheben, tun dies oft in der Hoffnung, ein Familienunternehmen biete die ideale Möglichkeit, Karriere zu machen, ohne auf Kinder verzichten zu müssen. Wie reibungslos diese Verbindung gelingt, hängt auch davon ab, in welchem Stadium des Nachfolgeprozesses sich die Tochter befindet, wenn sie ein Kind bekommt. Ist dieser Prozess sehr konfliktreich, kann eine gleichzeitige Schwangerschaft eine zu große Belastung sein oder – wie Fallberichte belegen – unbewusst den Anspruch auf Geschäftsleitung hintertreiben: Wird er fallen gelassen, gibt es kaum eine Rationalisierung, die mit größerem Verständnis rechnen darf. Kinder

können im Nachfolgeprozess aber auch noch andere mehr oder weniger unbewusste Funktionen übernehmen: Vermögen sich Väter nicht aus dem Unternehmen zu lösen, weil es ihnen an Vorstellungskraft mangelt, wie ein befriedigendes Leben nach dem Arbeitsleben aussehen könnte, gehören Enkel zu den positiven Anreizen, zumal dann, wenn sich dadurch für die Großeltern die Möglichkeit bietet, an ihnen wieder gutzumachen, was sie ihren eigenen Kindern, einschließlich der Nachfolgerin, infolge eines Lebens für das Unternehmen an Zuwendung vorenthalten haben. Hinzu kommt, dass Enkel auch Anlässe schaffen, die den ausgeschiedenen Unternehmer und seine Frau, die sich nicht selten in den Jahrzehnten entgrenzter Arbeit fremd geworden sind, wieder zusammenführen. Bei gescheiterten Nachfolgerinnen lassen sich zwei weitere Funktionen ausmachen: So gibt es Fallberichte, in denen Enkelkinder ein Angebot sind, die bestehenden Konflikte endlich beizulegen, aber auch Fallberichte, in denen ihnen ihre Mutter delegiert, später einmal die Position zu erreichen, an deren Erreichung sie gescheitert ist.

Rechtzeitige Familienplanung: Erfolgreiche Nachfolgerinnen bekommen ihre Kinder vor der Statuspassage oder nachdem sie als Geschäftsleiterin etabliert sind. Risiko: Turbulente Nachfolgeprozesse führen zu Kinderlosigkeit oder verhindern zumindest Wunschkinder.

Freie Zeit für Kinder: Erfolgreiche Nachfolgerinnen haben aufgrund entgrenzter Arbeit zwar nicht sehr viel Zeit für ihre Kinder, dennoch nehmen sie sich regelmäßig diese – knappe – Zeit und verbringen sie ohne Schuldgefühle in voller Aufmerksamkeit für und Einfühlung in die kindlichen Belange. Risiko: Intensität kann Dauer nicht völlig wettmachen.

13. Erfolgsfaktoren als Entwicklungsaufgaben

Alle aufgeführten Erfolgsfaktoren lassen sich aus einer Entwicklungsperspektive, bei deren Einrichtung ein Berater helfen kann, als Entwicklungsaufgaben begreifen. Diese Aufgaben sind in dem Sinne objektiv, dass sie bestehen, ob eine Nachfolgerin sie subjektiv wahrnimmt oder nicht. Vor manche von ihnen wird sie sich zu einem bestimmten Zeitpunkt gestellt sehen, dagegen etliche übersehen, einige davon ohne gravierende Konsequenzen, andere mit. Zwar verweisen die verschiedenen Aufgaben aufeinander, sind aber nicht in einer entwicklungslogischen Sequenz abzarbeiten. Vielmehr stecken sie ein Feld ab, auf dem verschiedene Wege zum Ziel führen und Reversibilität besteht. Werden Erfolgsfaktoren als Entwicklungsaufgaben formuliert, sind es Anregungen oder Aufforderungen für Lernprozesse, sich bestimmte Fähigkeiten oder Einstellungen anzueignen. Unter allen Erfolgsfaktoren seien abschließend drei Fähigkeiten herausgestellt, die vermutlich zu den vorrangigen Fähigkeiten

gehören, über die erfolgreiche Nachfolgerinnen verfügen oder die sie entwickeln sollen.

Innere Freiheit: Erfolgreiche Nachfolgerinnen lassen sich durch die familiäre Androhung von Liebesentzug und Anerkennungsverlust, einschließlich der Androhung, enterbt zu werden, nicht erpressen. Sie haben keine Angst, ihre eigenen Interessen auch gegen Widerstand in ihrer Familie zu vertreten, zumindest keine dauerhafte. Desgleichen vermögen sie Schuld- und Schamgefühle soweit zu besänftigen, dass sie nicht zu einer Handlungshemmung führen. In diesem Sinne treffen sie ihre Entscheidungen nicht wider besseres Wissen. Deshalb vermeiden sie auch eine selektive Informationsverarbeitung. So geht die Frage, was dafür spricht, die Nachfolge zu beanspruchen, von einer anderen Basisannahme aus als die Frage, was dagegen spricht. Wer nur die eine oder die andere Frage stellt, sammelt einseitig Argumente. Erfolgreiche Nachfolgerinnen haben dagegen Pro- und Contra-Argumente gegeneinander abgewogen, gegebenenfalls mit Hilfe eines Beraters, und stehen solange zu ihren entsprechend begründeten Entscheidungen, wie keine überzeugenderen Gründe vorliegen. Risiko: Die Demonstration innerer Freiheit erschwert pragmatische Kompromisse.

Gekonnte Aggression: Erfolgreiche Nachfolgerinnen behaupten sich in den unternehmensrelevanten Beziehungen, indem sie alle ihre – mikropolitischen – Einflussmöglichkeiten nutzen, wobei sie keine unangemessenen Rücksichten nehmen, was mit sich bringt, es aushalten zu können, uneins zu sein. Dabei vermeiden sie den Kurzschluss von Aggression und Destruktion. Dieser Kurzschluss liegt nahe, wenn sie versuchen, die Illusion harmonischer Interessengleichheit oder Interessenkonvergenz gegen Enttäuschung zu schützen. Dann wird nämlich jede Aggression, die Interessendivergenzen markiert, sofort als destruktiv erlebt und dadurch gehemmt. Eine solche Hemmung führt allerdings zu einem Aggressions“stau“, der früher oder später tatsächlich nur mehr destruktiv überwunden werden kann – oder aber selbstdestruktiv. So kann es zu rigorosen Beziehungsabbrüchen kommen, einschließlich eines Verzichts auf Rechte, nur um sich für die Aggression zu bestrafen, die dem eigenen Selbstbild widerspricht. Erfolgreiche Nachfolgerinnen vermögen dagegen Aggression in ihr Selbstbild zu integrieren. Risiko: Aggression verselbständigt sich, verliert ihre instrumentelle Beschränkung.

Dezentrierte Wahrnehmung: Erfolgreiche Nachfolgerinnen wissen um die kategoriale Differenz zwischen Fremdbild und Selbstbild. Sie vermögen ihre eigene Wahrnehmung zu relativieren und zur Relativierung der Wahrnehmung anderer untereinander beizutragen, seien es Familienmitglieder oder Mitarbeiter. Indem sie berücksichtigen, dass andere sie anders sehen, als sie sich selbst sehen, und dass deren Sicht vor jeglicher Realitätsprüfung nicht weniger

berechtigt ist als die eigene, sind sie sich der Aufgabe bewusst, Sichtweisen zu vermitteln. Risiko: Sie sehen zu sehr von sich selbst ab.

14. Weitere Projektabschnitte

Der *erste* Projektabschnitt ist nunmehr abgeschlossen. Im *zweiten* Projektabschnitt werden die archivierten Fallberichte weiteren Auswertungsschritten unterzogen, mit denen sich die bisherigen Ergebnisse detaillieren lassen. Hinzu kommt die Auswertung einer Nachbefragung der interviewten Frauen mit Hilfe einer Batterie von psychologischen Tests (Persönlichkeit, Konfliktstil, Gesundheitsstatus). Von den 53 Frauen der Ausgangsstichprobe haben 38 auch an dieser Nachbefragung teilgenommen, dem Rest sind die Testfragen zu persönlich gewesen. Eine erste Sichtung der Daten verspricht interessante Ergebnisse. So zeichnet sich etwa im Bereich der Konfliktstile ab, dass jüngere Frauen signifikant mehr auf "Zusammenarbeit" setzen als ältere, unabhängig von ihrem Erfolg in der Nachfolge. Im *dritten* Projektabschnitt wird dann ein Schulungs- und ein Coaching-Konzept für potentielle Nachfolgerinnen entwickelt. Skizzen für einige Module liegen bereits vor. Der abschließende *vierte* Projektabschnitt dient der Veröffentlichung aller Ergebnisse, die sowohl zielgruppenspezifische als auch wissenschaftliche Publikationen einschließt. Ein Verlag ist bereits gefunden.

Anhang 1: "Eckdaten"

Wir bitten Sie die folgenden Fragen zu beantworten, um uns einen Überblick über Ihr Unternehmen zu ermöglichen. Bitte tragen Sie Ihre Antworten in elektronischer Form direkt in die Datei ein, damit erleichtern Sie uns die Auswertung.
Ihre Antworten werden vertraulich behandelt.

1. Seit wann besteht das Unternehmen?
2. Wie groß ist Ihr Unternehmen?
Anzahl Mitarbeiter:
Umsatz:
3. Hat sich die Unternehmensgröße über den Zeitverlauf verändert, gab es Phasen der Expansion, des Schrumpfens?
4. Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen?
5. Wie groß ist ein durchschnittliches Unternehmen Ihrer Branche?
6. Welche Gesellschaftsform hat Ihr Unternehmen?
7. Ist das Unternehmen im Besitz einer oder mehrerer Personen?
Gibt es Teilhaber, die nicht zur Familie gehören?
Wie sind die prozentualen Anteile der Teilhaber?
8. Wo ist der Hauptsitz Ihres Unternehmens, gibt es noch weitere Standorte?
9. Hat sich das Produktangebot im Laufe der Zeit gewandelt (diversifiziert oder sind Produkte weggefallen)?
10. Wie viele Hierarchieebenen gibt es in Ihrem Unternehmen?
Zu welchem Anteil sind die Führungskräfte auch Familienmitglieder?
11. Beschreiben Sie bitte die Struktur Ihrer Belegschaft in folgenden Dimensionen:
Altersstruktur der Mitarbeiter bzw. Führungskräfte:
Geschlechtsstruktur der Mitarbeiter bzw. Führungskräfte:
Ethnische Struktur der Mitarbeiter bzw. Führungskräfte:
12. Wie hoch ist die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit?
13. Wie beurteilen Sie die Zukunftsaussichten Ihres Unternehmens (sehr gut, gut, schlecht)?
14. Wie beurteilen Sie die momentane wirtschaftliche Lage Ihres Unternehmens (sehr gut, gut oder schlecht)?
15. Von welchen Stakeholdern wird Ihr Unternehmen maßgeblich beeinflusst?
Wie viele Kunden tragen bei Ihnen zu 50% Ihres Umsatzes bei?

Anhang 2: "Interviewleitfaden"

Vorbemerkungen:

- (1) Uns interessiert nicht in erster Linie die betriebswirtschaftliche Seite der Nachfolge, sondern die psychologische.
- (2) Uns interessiert Ihre ganz persönliche Erfahrung. Die erfassen wir dann am besten, wenn Sie uns möglichst ausführlich und so offen, wie Sie möchten, erzählen, was Sie erlebt haben.
- (3) Wir sichern Ihnen zu, alle Ihre Äußerungen – soweit das irgend geht – zu anonymisieren, so daß im Ergebnisbericht der Studie nicht auf Sie und Ihr Unternehmen zurück geschlossen werden kann. Es sei denn, Sie erlauben das ausdrücklich.
- (4) Über die Ergebnisse der Studie erhalten Sie einen Abschlußbericht. Wenn Sie eine vergleichende Einschätzung Ihrer eigenen Situation wünschen, erhalten Sie auch die.
- (5) Über die wissenschaftliche Nutzung der Ergebnisse hinaus, dient die Studie der Entwicklung von Schulungen, in denen sich potentielle Nachfolgerinnen auf Ihre Aufgaben vorbereiten können.

Fragenkomplexe:

Beschreiben Sie bitte die Geschichte des Unternehmens ihrer Familie? (Wann von wem gegründet? Bisherige Tradierungslinie? Kennzahlen?)

Erzählen Sie uns bitte, wie Sie in das Unternehmen ihrer Familie hinein gewachsen sind? – Wie haben Sie als Kind und Jugendliche ihr Familienleben erlebt? – Welche Beziehung hatten / haben Sie zu Ihrem Vater / Ihrer Mutter / Ihren Geschwistern? Hat sich diese Beziehung im Laufe Ihres Lebens verändert? Wenn ja: Was hat zu der Veränderung geführt? – Welche Person hat Sie im Laufe Ihres Lebens am stärksten geprägt? – Nach welchen Grundsätzen sind Sie erzogen worden?

Wann sind Sie sich innerlich sicher gewesen, das Unternehmen ihrer Familie übernehmen zu wollen? Welche Überlegungen haben dabei eine Rolle gespielt? – Wie haben Sie sich fachlich auf diese Aufgabe vorbereitet?

Wann und wie haben Sie Ihrer Familie diesen Wunsch bzw. diese Absicht mitgeteilt? Welche Reaktionen erinnern Sie?

Zeichnen Sie bitte auf, wer alles aus Ihrer Kernfamilie / erweiterten Familie / andere Personen bzw. Institutionen (z.B. Bank) an der Nachfolgeentscheidung direkt oder indirekt beteiligt war. Wer von denen hat Sie wie unterstützt oder hat wie gegen Sie agiert?

Sie haben inzwischen eine eigene Familie gegründet. Wenn ja: Welche Auswirkungen hat Ihr Wunsch / Ihre Absicht, das elterliche Unternehmen zu übernehmen, auf Ihre Partnerwahl und Ihren Kinderwunsch gehabt?

Es wird oft gesagt, Familienunternehmen seien durch einen Widerspruch von "Geld und Liebe" gekennzeichnet? Was fällt Ihnen für Ihre eigene Familiengeschichte dazu ein?

Wir wissen, daß es nicht einfach ist, sich selbst zu beschreiben. Dennoch: Was halten Sie für Ihre größten Stärken / Ihre größten Schwächen? Sehen das andere ähnlich wie Sie? Wenn nicht: Wie werden Sie von denen gesehen?

Es wird oft gesagt, daß es nicht nur Vorteile hat, das elterliche Unternehmen zu übernehmen, sondern auch Nachteile: Wie sieht Ihre persönliche Bilanz aus: Was haben Sie zu gewinnen erhofft und zu verlieren befürchtet? Ist es so gekommen, wie Sie es erwartet haben?

Erfolgreich: Erzählen Sie bitte, wie die Übergabe an Sie stattgefunden hat (Plan, Rituale)?
Erinnern Sie sich an den Moment, als Sie offiziell als Geschäftsführerin eingesetzt waren: Was haben Sie da empfunden?
Gescheitert: Erzählen Sie bitte, was Sie daran gehindert hat, das Unternehmen Ihrer Familie zu übernehmen? Erinnern Sie sich an den Moment, als definitiv entschieden war, daß Sie das Unternehmen Ihrer Familie nicht übernehmen würden: Was haben Sie da empfunden? Bzw.: Was haben Sie in dem Moment empfunden, als ein anderer / eine andere (Schwester, Bruder, Ehemann, Schwager, Fremder) zum Geschäftsführer gekürt worden ist?

Ist die Entscheidung für (oder gegen) Sie als Geschäftsführerin im nachhinein jemals wieder in Frage gestellt worden? Haben Ihre Eltern (oder andere) nachträglich Zweifel geäußert, ob sie sich richtig entschieden haben? *Erfolgreich:* Hatten Sie selbst nachträglich einmal Zweifel?

Wie sind in Ihrem Familienunternehmen aktuell die Besitzverhältnisse geregelt? Welche Erfahrungen haben Sie mit der Verteilung des elterlichen Erbes gemacht?

Es wird oft gesagt, die Sorgen um das eigene Unternehmen verfolge einen noch im Schlaf. Wie sieht es mit Ihren Fähigkeiten aus, sich zu entspannen? Erinnern Sie (aus der letzten Zeit) einen Traum, in dem Ihr Unternehmen in irgendeiner Form vorkam? Erzählen Sie uns den bitte.

Erfolgreich: Angenommen, es gäbe die phantastische Möglichkeit, Ihren geheimsten Lebenstraum zu erfüllen: Was müßte man Ihnen bieten, damit Sie Ihre Geschäftsführung sofort aufgeben würden?
Gescheitert: Da aus dem Wunsch / der Absicht, das elterliche Unternehmen nichts geworden ist, haben Sie einen anderen Lebensweg beschritten. Wenn Sie das, was Sie hätten werden wollen, mit dem vergleichen, was Sie geworden sind: Wie fällt der Vergleich für Sie aus?

Wenn Sie auf Ihre bisherige Lebensgeschichte zurückblicken: Gibt es etwas (in puncto Familienunternehmen), was Sie aus heutiger Sicht anders machen würden? Gibt es etwas (in puncto Familienunternehmen), von dem Sie sich wünschen würden, daß Ihre Eltern es anderes gemacht hätten?

Das Familienministerium und verschiedene Frauenverbände haben es sich zur Aufgabe gemacht, Töchter als Nachfolgerinnen zu fördern. Unsere Studie ist Teil dieses Anliegens. Was denken Sie darüber? Welche Fördermaßnahmen halten Sie für wünschenswert?

Wie haben Sie unser Gespräch erlebt? Haben Sie alles, was Ihnen wichtig ist, zur Sprache bringen können? Wenn nicht: Ergänzen Sie bitte! Haben Sie Ihrerseits noch Fragen?

Nachbemerkung:

Wenn Ihnen im Rückblick auf unser Gespräch noch etwas einfallen sollte, das Sie für wichtig halten, dann teilen Sie uns das bitte mit. Ebenso, wenn Sie eine Nachbesprechung wünschen. (Visitenkarte hinterlassen!)

Anhang 3: "Nachbetrachtung"

Zum Unternehmen:

Um was für eine Art von Unternehmen geht es: Größe, Branche usw.?

In der wievielten Generation ist das Unternehmen?

Zur Interviewperson:

Wer wurde interviewt?

Verheiratet bzw. in Partnerschaft lebend?

Kinder?

Alter?

Ausbildung, Qualifikation?

Zur Übergabe:

Übergabe vom wem auf wen?

Konkurrenzsituation: mit wem hat die interviewte Person konkurriert?

Position der interviewten Person im Familienunternehmen

Position des Vaters im Familienunternehmen

Position der Mutter im Familienunternehmen

Position der Geschwister im Familienunternehmen

Position der möglichen Anderen im Familienunternehmen

Gescheitert? → Folgeberuf?

Konfliktdarstellung und erste Konfliktdiagnose

Reflexion des Interviews:

Wie kam die Kontaktaufnahme zustande?

Wie war der erste Eindruck? Irgendeine Phantasie?

Wie war die persönliche Verfassung vor, während und nach dem Interview?

Wie war der Stimmungsverlauf?

Wie war der räumliche und zeitliche Rahmen des Interviews?

Wie war die Sitzordnung?

Zentrale Einfälle vor, während und nach dem Interview (evtl. Träume)?

Gab es Auffälligkeiten oder Veränderungen in der nonverbalen Kommunikation?

Entwickelten sich während des Interviews starke Emotionen ? Um was ging es da im Interview?

Wie war die Beziehungsdynamik der Tandempartner?

Gibt es nicht gestellte Fragen? Welche sind das?

Anhang 4: "Leitfragen für die Auswertungsdiskussion"

Chronologie des Familienunternehmens

Lebensgeschichte der Interviewten

Welchen Lebensmaximen folgt sie?

Wie reflektiert ist sie?

Wie gestaltet sie Beziehungen – einschließlich der Beziehung im Forschungsgespräch?

Welche soziale (kognitive, emotionale) Unterstützung steht ihr von wem zur Verfügung?

Wie geht sie mit welchen Konflikten um?

Welche „blinden Flecken“ hat sie?

Welche Bewältigungsmechanismen setzt sie ein?

Wie stabil ist die momentane „Lösung“ der Nachfolge?

Wo liegen unerkannte Chancen und Risiken dieser Lösung?

Welche Frauen- und Männerbilder liegen der erzählten Familiengeschichte zugrunde?

Welche anderen Fälle (aus unserem Pool, aus der Literatur) sind dem diskutierten Fall – in welcher signifikanten Hinsicht? – ähnlich? Oder kontrastieren- in welcher signifikanten Hinsicht? – mit ihm?

Welche Konzepte aus der familientherapeutischen/ gruppenanalytischen/ sozialisationstheoretischen Literatur eignen sich zur Analyse des zur Besprechung vorliegenden Falles?

Wie groß ist der Beratungsbedarf der Interviewten?

Dieses PDF ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;
es wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Herausgeber:

Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend
11018 Berlin
www.bmfsfj.de

Stand: September 2006

Gestaltung: KIWI GmbH, Osnabrück

Für weitere Fragen nutzen Sie unser
Servicetelefon: 018 01/90 70 50*
Fax: 030 18/5 55 44 00
Montag–Donnerstag 9–18 Uhr
E-Mail: info@bmfsfj.service.bund.de

* nur Anrufe aus dem Festnetz, 3,9 Cent
pro angefangene Minute