

Was steht auf ihrer Bürotür, Frau Faust?

Frauen in Geschäftsfamilien

Rosmarie Welter-Enderlin

Persönlicher Hintergrund

Ich bin in einer ländlichen Geschäftsfamilie aufgewachsen, habe ein Wirtschaftsgymnasium abgeschlossen, Sozialarbeit und Sozialwissenschaften studiert und berate seit 20 Jahren Geschäftsfamilien. Sie kommen in unterschiedlichen Lebens- und Familienphasen zu mir, häufig bei kritischen Übergängen wie Erweiterung, Schrumpfung oder Geschäftsnachfolge. Kürzlich habe ich beim Aufräumen wieder einmal im „Tagebuch“ meiner Mutter gelesen, das sie auf den leeren unserer abgelegten Schulheften führte. Mutter war so alt wie ich jetzt, als sie uns in Amerika besuchte, wo mein Mann und ich studierten. Der rote Faden, der sich durch ihre Notizen zieht, ist „Dankbarkeit für ein gutes Leben“, das sie als Verbindung von Liebe, Familie und Geschäft beschreibt. Das elterliche Gartenbau- und Blumengeschäft existiert heute nicht mehr. Es war veraltet und zu klein für notwendige Entwicklungen und hätte keinem von uns eine Existenzgrundlage ermöglicht. Über die Verwendung des Landes diskutieren wir drei Schwestern und zwei Brüdern noch heute. Irgendwann werden wir eine Lösung finden, und dazwischen erzählen wir uns die Familiensaga in fünf verschiedenen Versionen und streiten über ihren Wahrheitsgehalt.

Was auf mich und meine Schwestern horizontweiternd und stimulierend wirkte, die Vielfalt an Rollen und die Bedeutung, die wir dadurch schon als Kinder in Familie, Schule, Geschäft und Dorf hatten, war für die zwei Brüder eine Last. Sie wussten, als sie heranwuchsen, dass einer von ihnen in dritter Generation das Geschäft übernehmen sollte. Hinweise kamen indirekt, oft von außen. Beide dokumentierten Widerstand, indem sie sich dumm stellten, keine botanischen Namen im Kopf behielten und taten, als ob sie eine Rose nicht von einer Nelke unterscheiden könnten. Es galt die Regel, die ich von vielen anderen Familien mit kleinen und mittelgroßen Geschäften kenne, dass wir Kinder auf der Straße jeden Erwachsenen grüßen mussten. Er könnte ja ein Kunde sein, hieß es. Wir Mädchen taten es mit dem Stolz, zu einem Familienbetrieb zu gehören; die Brüder schauten wenn immer möglich auf die andere Seite. Heute sagen sie, es sei ihnen schon als Kinder schwer gefallen, sich mit dem Geschäft und besonders mit unserem gescheiterten, geschäftlich aber wenig erfolgreichen Vater zu identifizieren. Er hatte als Ältester nach dem frühen Tod seines Vaters das Familiengeschäft unfreiwillig übernehmen müssen, um Mutter und Geschwistern die Existenz zu sichern, obwohl er lieber studiert hätte.

Zwei widersprüchliche Botschaften an die Kinder waren in unserer Familienbiographie eingebaut, und es sind allgemeine Phänomene in Familienunternehmen: Erwirb Bildung, wachse über deine Eltern hinaus und erweitere deine Berufserfahrung – am besten in der Fremde – aber bleibe gleichzeitig dem Geschäft und der Familie treu. In unserer Situation spielte Mutter, die ebenfalls aus einem Handwerkerbetrieb kam und dort als junge Frau ohne große Ausbildung das Büro geführt hatte, eine Partisanenrolle. Da sie selber an Mangel von Bildung litt, motivierte sie uns zum Besuch des Gymnasiums und beruhigte Vater mit der Aussicht, dass eines von uns ja nach der Matura vielleicht seine Nachfolge antreten würde. Eigentlich war ihm das heimlich recht, merkten wir. Er wusste, was er selber in seinem Leben vermisst hatte, und hoffte wohl, eines seiner Kinder würde die Pole Bildung und Geschäft

miteinander verbinden. Dass das dann nicht geschah, war schwierig für ihn und auch für uns. Denn die Loyalität zur Familie war uns Kindern wichtig und ist es bis zum heutigen Tag. Eine Zeit lang blieb unsere jüngste und loyalste Schwester zu Hause „hängen“, lernte gegen ihre Neigung Floristin und führte das Geschäft mit den Eltern zusammen, bis sie schließlich mit ihrem Mann nach Neuseeland auswanderte. Dass wir uns schließlich alle fünf vom Auftrag der Geschäftsübernahme trennen konnten, hat mit der erworbenen Bildung und den geringen Möglichkeiten des Betriebs zu tun, nicht mit einer grundsätzlichen Ablehnung des Familienbetriebs. Vier von uns arbeiten heute in eigenen, familienähnlichen Unternehmen, in denen wir das, was wir gelernt haben, besser brauchen können als in anonymen Organisationen. Unsere „Mehrsprachigkeit“, im konkreten wie im übertragenen Sinn, sowie das Grenzgängertum zwischen unterschiedlichen Welten ist eine gute Möglichkeit geworden, uns in Bezug auf das Geschäft über Bildung, Partnerschaft und viele Jahre im Ausland „strukturell zu entkoppeln“¹, und dennoch emotionale Verbindung zur Familie zu bewahren. Wir haben schon als Kinder den Umgang mit Verantwortung, Risiko und Uneindeutigkeit gelernt in den einerseits verbundenen, andererseits getrennten Sphären Familie, Geschäft und Dorf. Am Werktag saßen meist zwölf Personen bei uns am Esstisch: Eltern, Kinder, eine Hausangestellte, zwei Lehrlinge und zwei Arbeiter. Samstagabend und Sonntag war unsere private Zeit in einer der Familie vorbehaltenen Stube, mit „gutem“ Geschirr, Spielen und Büchern, die nur uns gehörten. Jedes von uns war einmalig und unverwechselbar in der Familie, aber als Teil des Geschäftes hatten wir je nach Alter und Geschlecht unsere Aufgaben, die dem Ganzen unterstellt waren. Auch die Rollen der Eltern waren klar definiert, keiner brauchte eine spezielle Funktionsbezeichnung, weil jeder diese kannte. Mutter hatte vor der Heirat noch eine Anlehre als Floristin gemacht uns hielt im Blumengeschäft den Kontakt mit der Kundschaft. Sie war eine tüchtige Hausfrau und fähig, jungen Haushaltshilfen und Lehrlingen Halt zu geben, wenn das Chaos in Haus und Geschäft ihnen zu viel wurde – was fast täglich der Fall war. Vaters Domäne war hinter den Kulissen: in den Kundengärten und den Gewächshäusern. Aber eigentlich war er mehr interessiert an Fachgesellschaften, wo er sich mit Zoologen, Biologen und Dendrologen (Baumkundigern) traf. Brotlose Kunst, nannte das Mutters Familie, aber „zum Glück hatte er eine tüchtige Frau“. Und dieser Frau schien die umgekehrte Rollenverteilung sogar zuzusagen, wie ihr Tagebucheintrag zeigt. Der Begriff der partnerschaftlichen *Symmetrie* als Beziehungsthema greift übrigens bei meinen Eltern wie auch bei anderen „Paaren im Geschäft“ zu kurz. In den meisten Fällen, wo Paare im Dreieck Familie, Geschäft und Liebe zusammen leben und arbeiten, gibt es im Alltag Komplementaritäten, die sich in ihrer Intimität und in gegenseitiger Fürsorge manifestieren. Aus der Nähe betrachtet, aus der Perspektive des Kindes zum Beispiel, ist das der wichtigere Teil als die Geschäftspartnerschaft des Paares – übrigens auch für die Entwicklung bzw. die Auflösung des Unternehmens, meine ich.

Hätten wir damals als Geschäftsfamilie eine Beratung beansprucht, wir hätten sicher niemanden gebraucht, der die „Ausgrenzung von familiären Problemen im Unternehmen“ oder die „Vermeidung des Familieneinflusses auf existenzielle Entscheidungen“ gefordert hätte.² Das mag Sinn machen für Familienunternehmungen mit mehreren Tausend Angestellten, nicht für mittelgroße Familienbetriebe wie dem unseren. Ganz im Gegenteil: Wir hätten jemanden gebraucht, der den Betrieb und die Familie „von innen her“ verstanden hätte, sowohl betriebswirtschaftlich als auch familiendynamisch, mit Sympathie für die *Verbindung von Liebe und Arbeit*. Wir hätten jemanden gebraucht, der respektvoll die Differenzierungskonflikte zwischen den Generationen und unter uns Geschwistern mit uns angepackt hätte. Einen Berater oder eine Beraterin auch mit Sympathie für starke Frauen, die ihren Männern den Rücken frei halten, ohne sich als Opfer darzustellen. Der Begriff der

¹ Luhmann, zitiert in Simon (1999a)

² Fischer und Retzer (2001, S. 322)

strukturellen Koppelung bzw. Entkoppelung unterschiedlicher Systeme, wie er von Luhmann entwickelt und von Simon ³ aufgenommen worden ist, taugt meines Erachtens gut, wenn er spezifisch auf den Einzelfall bezogen wird, zum Beispiel auf die Größe und Struktur eines Familienbetriebes.

Wie Familienloyalität, Verantwortung für das Geschäft und individuelle Entwicklung voneinander abgegrenzt werden und dennoch verbunden bleiben können, ist Inhalt dieses Kapitels, das sich auf Material aus meiner heutigen Praxis als Beraterin bezieht. Meine besondere Aufmerksamkeit gilt der Situation von *Frauen in Familienbetrieben mittlerer Größe* – zum Beispiel der Frage, wie sie als Tochter, Partnerin oder durch Heirat einen sicheren Platz im Geschäft und in der Familie etablieren und eine klare Rollendefinition erreichen können. Oder auch, wie einige von ihnen durch persönliche Bindung hineinrutschen in Aufgaben, die sie nicht gelernt haben, diese mit großem Engagement ausfüllen, sich selber aber kaum weiterbilden, „weil dafür die Zeit fehlt“.

Eine andere Beratungserfahrung mit Geschäftsfrauen ist, wie oft sie von hinter den Kulissen ihren Männern den Rücken frei halten und den Sohn oder die Tochter zur Nachfolge erziehen, selber aber kaum auf der Bühne erscheinen und höchstens als *große Frau hinter dem großen Mann* privaten Einfluss auf Familie und Geschäft nehmen. Das wird ihnen in kritischen Familien- und Geschäftsphasen schnell zum Verhängnis, weil sie ihre informellen Einflussmöglichkeiten überschätzt haben. Immer wieder erlebe ich auch Frauen, die als Partnerin voll im Geschäft mitarbeiten, aber ohne klare Rollendefinition und ohne adäquaten Lohn. Meine Frage „Was steht auf ihrer Bürotür?“ wird von ihnen meist mit „nichts“ oder „Frau Faust“ (dem Namen des Ehepartners oder Vaters) beantwortet.

Frauen in Familienunternehmen, scheint mir, sind wie viele andere Berufsfrauen daran, sich kraftvoller zu emanzipieren als ihre Männer, vor allem, was die Entkoppelung einerseits und die Verbindung von Liebe und Arbeit andererseits betrifft. Aber sie zahlen nicht selten einen beträchtlichen Preis für ihre Autonomie, wenn sie aufhören, ihre Partner, die erwachsenen Kinder und Angestellten mit „Gratisnestwärme“ zu versorgen. Auch davon wird in meinen Fallstudien die Rede sein. Sie beziehen sich auf anonymisierte Beispiele aus meiner Praxis, wo es um Geschäftsübergaben oder um Phasenübergänge in Familienunternehmen geht. Zum Schluss will ich anhand eines Beispiels die gelungene Geschäftsübernahme eines traditionell *männerdominierten* Familienbetriebs aus der Baubranche an zwei *Frauen* der fünften Generation darstellen.

Generationenwechsel: Mutter als Sicherheitsdecke schützt vor Wandel

Anna begegnete mir, als ich in Deutschland einen öffentlichen Vortrag zum Thema Paare im Modernisierungsprozess hielt. Jahre später rief sie an und bat um einen persönlichen Termin im Zusammenhang mit dem Generationswechsel eines erfolgreichen Familienunternehmens, bei dessen Aufbau sie ihren Mann kräftig unterstützt hat. Heute ist Anna aktiv in der kirchlichen Gemeindearbeit, hilft aber täglich im Geschäft aus, indem sie informell das Sekretariat leitet, wo eine altgediente Sekretärin zuständig ist für Personal und Administration. Annas große Sorge ist ihr Mann, Helmut, der an Herzrhythmusstörungen leidet und sagt, dass er „lieber heute schon als erst morgen als Chef zurücktreten möchte“. Der älteste Sohn, Wolfgang, sei ursprünglich als Nachfolger vorgesehen gewesen und habe Chemie studiert,

³ Simon (1999)

berichtet Anna. Jetzt aber sei er mit Begeisterung in der Forschung tätig und plane eine Hochschullaufbahn.

Elisa, seine jüngere Schwester, sei aus Loyalität zur Familie in die Fußstapfen des Bruders getreten, Sie hat ursprünglich Kinderkrankenschwester gelernt, inzwischen aber ein Studium der Betriebswirtschaft aufgenommen, wo sie Winfried, Elektriker und in der ehemaligen DDR aufgewachsen, kennen gelernt und vor kurzem geheiratet hat. Er arbeitet bereits im Familienbetrieb mit, um diesen nach Abschluss von Elisas Studium mit ihr gemeinsam zu übernehmen. Zur Zeit ist Elisa halbtags im Betrieb tätig. Sie habe Essprobleme und neige zu Magersucht, erzählt Anna. Sie wendet sich mit der Vermutung an mich, dass sie vermutlich ihre Tochter in die Rolle des „besseren Sohns“ gedrängt hat, weil sie so sehr in Sorge sei um ihren Mann. Anna selber sei als Kind von ihrer Mutter nicht gefördert worden, nachdem ihr Vater früh verstarb. Anna hoffte eigentlich, es besser zu machen mit ihren Töchtern. Nun habe sie den Eindruck, sie könnte Elisa in ein Rolle und eine Ehe gedrängt haben, die der Rettung des Geschäfts, aber nicht ihrer Tochter diene. Ihre Magersucht könnte doch ein Hinweis auf diese Überforderung sein. Anna selber, erzählt sie, habe lebenslänglich im Zwiespalt zwischen „Konventionen einhalten“ und „tun, was mir im Tiefsten entspricht“ gelebt, und sich eigentlich nie selbstständig gefühlt. Mein Vorschlag ist die Öffnung zu einem gemeinsamen Gespräch mit Helmut und dem jungen Paar. Anna kam nämlich erst einmal ohne Wissen ihrer Familie zu mir, weil sie dieser nicht zu viel zumuten wollte.

Es dauert lange, bis im Herbst 2000 ein erstes Gespräch mit den Eltern und dem jungen Paar zustande kommt – nicht zuletzt, weil sie dafür eine lange Reise auf sich nehmen müssen. Meine Annahme, dass Anna als Garant für die Kontinuität des Familienunternehmens in Form eines Sicherheit spendenden „warmen Tuches“ dient – eine Funktion, die ihre Tochter bereits auch übernommen hat – bestätigt sich. Während die beiden Frauen sich mit großer emotionaler Energie und vielen praktischen Ideen um das Thema der Geschäftsnachfolge kümmern, lehnt Helmut entspannt zurück und meint, das junge Paar brauche nun erst mal Zeit für sich selber; der erfahrene Betriebsleiter Klaus und er könnten das Boot vorläufig gut auf Kurs halten, und gesundheitlich gehe es ihm gar nicht schlecht. Schwiegersohn Winfried, im Geschäft zuständig für Qualitätssicherung und Entwicklung, räkelt sich ebenfalls im Stuhl. Er findet zwar, sein Schwiegervater stufe den Betriebsleiter zu hoch ein, aber diese Treue zu Mitarbeitern sei wohl „alte Schule“. Er selber habe Zeit, bis er mit Elisa zusammen das Geschäft übernehme, und fühle sich entspannt. Die Mitarbeit beider Frauen im Betrieb wird auf meine Frage von beiden Männern freundlich honoriert. Unser Gespräch geht mit der Vereinbarung zu Ende, dass vorläufig alles beim Alten bleibt. Ich unterstütze beide Frauen dabei, weniger für das Ganze und mehr für sich selber zu tun, da sie beide erschöpft wirken.

Zum nächsten Gespräch, sechs Monate später, kommt das ältere Paar allein. Es sei zum großen Eklat gekommen, erzählen sie, etwa vier Monate nach dem Gespräch bei mir. Elisa habe sich in einen Studienkollegen verliebt und sei daran, sich von Winfried zu trennen und aus dem Familienbetrieb auszusteigen. Winfried sei „am Boden zerstört“, weil sein Traum, selbständiger Unternehmer zu werden, zerschellt sei. Anna erzählt, dass sie ihre Rolle als „Sicherheitsdecke“ inzwischen abgegeben habe, und dass dies wohl ein Grund für Elisas Emanzipation und ihre Lösung von den uneindeutigen Familienaufträgen sei. Mutters Rolle als traditioneller Garant für die Kontinuität des Familienunternehmens wird zum zentralen Thema des Gesprächs. Auch Vaters „Aufbau der Tochter als Sohnersatz“ sowie seine Konfliktscheu gegenüber dem Mann, den diese als Nachfolger heimgebracht hat und den der Vater längst als ungeeignet eingestuft hat, kommt zur Sprache. In diesem Gespräch bekommen endlich auch der älteste Sohn und die jüngste Tochter der Familie stellvertretend eine Stimme. Auch sie hatten, so die Eltern, große Mühe mit Elisas Entscheidung, als *Vatertochter* ein persönliches Opfer für die Erhaltung des Familienunternehmens zu bringen.

Einen Monat später kommt Elisa allein zum Gespräch zu mir und bestätigt die Sichtweise ihrer Geschwister, wonach ihre Loyalität bzw. ihr persönliches Opfer den Ablöseprozess der Eltern vom Geschäft behindert habe. Elisa plant jetzt eine eigene Laufbahn und will vorerst ein Jahr in den USA studieren, um sich von den persönlichen und beruflichen Verstrickungen zu lösen.

Weitere Gespräche mit den Eltern haben den Verkauf des Geschäfts und die Planung ihrer nächsten Lebensphase zum Inhalt. Am meisten, scheint mir, verändert sich in diesem Prozess Anna, die Familienmutter. Seit sie keine Gratisnestwärme⁴ mehr liefert und ihr Projekt *Übergabe der Familienunternehmung an die nächste Generation* losgelassen hat, sei sie wesentlich selbstbewusster und zufriedener, sagt ihr Mann anerkennend. Auch er sei nun – nach einer großen Krise – erleichtert über seinen Abschied vom Geschäft. Das Paar⁵ vereinbart, dass ein Teil des Erlöses beim Geschäftsverkauf direkt an Anna überschrieben wird, damit sie über eigenes Geld ihre späte Autonomie leben kann.

Reflexion: Wenn Frauen im Familienbetrieb einseitig die traditionelle Rolle von Bindung und emotionaler Versorgung zugeschoben bekommen und fraglos übernehmen und dann erst recht daran festhalten, schafft das zwar ein vorübergehendes Gleichgewicht, verhindert aber notwendige Auseinandersetzungen zwischen Geschäfts- und Familienlogik. Für den Unternehmer ist diese Situation eine Zeit lang beruhigend, vor allem, wenn jemand aus der Familie – hier seine Lieblingstochter – sich für die Erhaltung des Geschäftes „opfert“. Aber eine gute Lösung kommt so kaum zustande. Da die berufliche Situation des Mannes (Helmut) für ihn traditionell Vorrang hat, seiner Frau (Anna) also lediglich die Funktion der emotionalen Resonanz bleibt, gehört zu ihrer Rolle die Diffusität von Privatheit und Öffentlichkeit. Ihre Solidarität mit ihm und den übrigen Familienmitgliedern verhindert eine persönliche Auseinandersetzung mit den Widersprüchen von Privatheit und Geschäft. Annas verbindliche Mitgliedschaft in der Familie bezahlte sie seit langem mit mangelndem Status im Geschäft, obwohl sie sich dafür so sehr verantwortlich fühlte wie für die Harmonie in der Familie. Als ich von Anna zum Abschied und nach dem Geschäftsverkauf einen Brief erhalte, schreibt sie: *Während ich mit unsere Gespräche vergegenwärtige, weiß ich deutlich, dass ich meine Aufgabe am besten erfülle, wenn ich mich selber entwickle, statt für Familie und Geschäft aufzuopfern. Diese Erkenntnis hat meiner Tochter und meinem Mann mehr genützt als mein Angebot der „Sicherheitsdecke“. Es war, wie wenn ich mich in dieser uneindeutigen Rolle durch einen dunkeln Wald voller Schlinggewächse gekämpft hätte und nun auf einer heiteren Lichtung angekommen bin. Die gewonnene Klarheit hat mich persönlich und uns als Paar und Familie weitergebracht, und auch dem Geschäft über den Verkauf zur Entwicklung verholfen.*

In der Ausbildung von systemischen Therapeut/innen erlebe ich übrigens häufig, dass Kursteilnehmerinnen als Töchter von Geschäftsfamilien in solchen Loyalitäten hängen geblieben sind, selbst wenn die sich explizit gegen die Geschäftsübernahme entschieden haben. Sie werden mit ihrer Loyalität wie Anna unvermittelt zur Sicherheitsdecke für die Eltern oder den nachfolgenden Bruder. Und sie tun ihre informelle Abriet um Gotteslohn und mit zwiespältigen Aufträgen von allen Seiten, die sie auf keinen Fall erfüllen können. Wenn die schließlich mit dem Ideal der ewig loyalen Tochter/Schwester brechen und ein eigenes Leben in Beruf und privaten Beziehungen beanspruchen, entwickeln sie nicht selten eine kraftvolle Eigenständigkeit, die ihnen vorher fehlte. Ihre Angst, dass sie ihre Autonomie mit dem Verlust der Familienzugehörigkeit bezahlen müssen, erweist sich fast immer als unbegründet. Aber es ist möglich, dass die Fortsetzung des Familienunternehmens dadurch

⁴ Bäumlin (2001)

⁵ Ciompi (1997)

ins Wandern kommt. Ein Verkauf des Geschäfts und die Erhaltung der Familienloyalitäten mitsamt ihren natürlichen Konflikten kann dann die beste Lösung sein.

Geschäftsfrau als Innenministerin Portefeuille

In diesem Fall meldet sich Anton zu einem „Coaching“ an und sagt schon am Telefon, dass er dazu seine Geschäftspartnerin, die auch seine Ehefrau ist, mitbringen möchte. Das Paar erzählt, dass sie seit acht Jahren in der Region Stuttgart eine eigene Informatikfirma im Bereich Logistik führen. Ursprünglich kommen sie von Schleswig-Holstein. Sie haben sich beim Studium kennen gelernt. Anton hat als Mathematiker und Informatiker in internationalen Firmen im Logistikbereich großen Erfolg gehabt, aber immer mehr die Grenzen des Angestelltseins erlebt. Brita verließ ungern ihre Arbeit als Studienrätin, um mit Anton in den Süden zu ziehen und ihm beim Aufbau des Familiengeschäftes beizustehen. Die beiden erwachsenen Kinder studieren auswärts, und es ist nicht sicher, ob eines interessiert ist am Geschäft.

In der ersten gemeinsamen Stunde Mitte 1999 äußert sich Brita bitter über die unglaubliche „Kontaktfreudigkeit“ von Anton, von der sie ausgeschlossen ist, „weil sie nicht ständig in derselben Suppe rühren dürfe wie er“, was dieser bestätigt. Seit kurzem weiß Brita, dass Anton mit einer jüngeren Frau im Betrieb eine kurze Liebesbeziehung hatte, die inzwischen zu Ende ist. Brita ist wütend und hat das Gefühl, von ihm ausgenutzt worden zu sein. Deshalb überlegt sie sich eine Trennung, um ihre alte Stelle im Norden wieder annehmen zu können. Je mehr Anton beschwichtigt, desto wütender wird Brita. Im ersten Teil der Therapie steht das Paar mit seiner privaten Beziehung im Zentrum. Ich will hier nur einen kurzen Teil davon schildern: das Erkennen und der neue Umgang mit ihren persönlichen Lebensthemen, die sich positiv in der Partnerwahl (Komplementarität) und negativ in der gegenwärtigen Krise (Konkurrenz) manifestieren.

Brita hat, als ihre beiden Brüder schon aus dem Haus waren, erlebt, wie ihr Vater seine *Lebensstelle* verlor, als die Textilindustrie in der Region in die Krise geriet. Obwohl sie damals mitten im Abitur war, habe sie, zusammen mit ihrer jüngeren Schwester, den Eltern kräftig beigegeben, als diese einen Tuch- und Kleiderladen an ihrem Wohnort aufbauten. Der Anfang sei hart gewesen. Aber dank des Familienzusammenhalts und innovativer Ideen der Mutter (Schnittmusterverkauf und Nähanleitungen) sei das Geschäft in den 70er Jahren zum Blühen gekommen und konnte 20 Jahre später mit Gewinn verkauft werden. Allerdings hat ihr niemand dafür gedankt, sagt Brita, dass sie ihr Studium ein Jahr hinauszögerte, um das Familiengeschäft zu ihrer Sache zu machen. Ähnliches erlebt sie heute im gemeinsamen Unternehmen mit ihrem Mann. Ihre Bitterkeit geht über seine Affäre hinaus, das wird beiden bald klar.

Anton ist der Zweitälteste von vier Söhnen einer Bauernfamilie, der erste und einzige, der ein Hochschulstudium abgeschlossen hat. Sein ältester Bruder hat vor wenigen Jahren den Hof übernommen, tatkräftig unterstützt von Anton und dessen betriebswirtschaftlicher Erfahrung. Mit seiner Hilfe konnte er Land dazukaufen. Die jüngeren Brüder, Schreiner- und Maurermeister, wohnen mit ihren Familien auf dem Hof und arbeiten in einem eigenen handwerklichen Betrieb in der nahen Kleinstadt. Anton genießt einen hohen Status in seiner Herkunftsfamilie und fühlt sich dem Hof und seinen Leuten nach wie vor emotional verbunden.

Was das Paar zusammengeführt hat – ihre gemeinsame Lust, anzupacken und das Leben zu gestalten, kurzum, ihre Freude an Autonomie – führt sie nun in die Krise. Anton ist ein sehr erfolgreicher Unternehmer geworden, der von Kunden auch der *Logistik-Zauberer* genannt wird. Er steht vorne auf der Bühne, bringt Projekte herein und führt seine 15 jungen Mitarbeiter über Kollegialität und Vertrauen, während Brita das Unternehmen von hinter den Kulissen über klare Vereinbarung leitet. Dass sie dafür ihre eigenständige Arbeit aufgegeben und kaum Anerkennung hat, quält sie. – Es gelang mir, die „Melodien“ (Lebensthemen) zu verstehen, zu denen die beiden ihren Leid bringenden Tanz tanzten, und die Therapie affektiv zu rahmen. Auf diese Weise konnte ich das Paar zur Erweiterung ihrer Perspektiven ermutigen.

Nach Abschluss der Paartherapie beauftragen Brita und Anton mich mit der Beratung ihres geschäftlichen Entwicklungsprozesses. Für die technischen Themen werde ich von einem erfahrenen Informatiker assistiert. Bei ganztägigen Seminaren mit dem Geschäftspaar, einem Mitglied des Verwaltungsrates und den jungen Informatikern fällt mir auf, dass diese die Frau des Chefs behandeln, als ob sie eine kontrollierende Mutter wäre, sie entweder kaum beachten oder herablassende Bemerkungen machen. Anton, der Chef, reagiert, wie Väter oft auf das ungezogene Verhalten von Halbwüchsigen der Mutter gegenüber reagieren: empört-amüsiert. Britas Aufgabe bezieht sich auf „Personal und Finanzen“, und dazu gehören auch unangenehme Dinge wie Zeit- und Spesenkontrolle. Im Gegensatz zu Anna im ersten Beispiel weigert sich Brita, diese Situation als gegeben hinzunehmen. „Diese schlaunen jungen Männer mit ihrer Kompetenz sind zwar heilig für unser Geschäft – aber auch Heilige haben Pflichten! Selbst wenn sie wissen, dass sie morgen schon eine andere Stelle finden und Anton sie deswegen schont, lasse ich mir das noch lange nicht bieten“, sagt sie bei der Auswertung der beiden Tage.

Bei der Diskussion möglicher Lösungen mit dem Paar teile ich ihnen meine Beobachtung mit, dass Brita unter vielen anderen Beiträgen die neuen Räume des Unternehmens mit dem Angebot individueller Gestaltungsmöglichkeiten ästhetisch ansprechend eingerichtet hat, dass aber auf ihrer eigenen Bürotür – ihr Raum ist durch eine Glaswand vom Sekretariat getrennt – eine Namenstafel fehlt. Die Türe ihres Mannes ist mit *Dr. Anton X, Direktor und Vorsitzender des Verwaltungsrates* gut gekennzeichnet. Ich frage, warum Brita nicht Mitglied des Verwaltungsrates ist. Anton findet diese Themen wichtig, äußert aber, dass er vorläufig das Boot nicht rütteln möchte durch strukturelle Veränderungen, um keine Mitarbeiter zu brüskieren. Bei ständig wachsendem Auftragsvolumen wäre der Verlust eines verärgerten jungen Informatikers eine Katastrophe.

Bald darauf zeigt sich, dass zwei wichtige Mitarbeiter daran sind, sich unter den Geschäftskunden persönliche Aufträge zu sichern und dafür Produkte der Firma verwendet haben. Jetzt muss Anton eindeutig Stellung nehmen und kann sich nicht hinter der Personalverantwortlichen (seiner Frau), verstecken. Er nimmt Stellung, worauf die beiden Mitarbeiter ihre Kündigung einreichen. Nun, da sich Antons Horrorszenario erfüllt hat, die Firma aber dennoch weiter blüht, rückt die Frage nach Britas offizieller Position ins Zentrum. Mit Hilfe eines Wirtschaftsanzwaltes wird die Rechtsform als Familienaktiengesellschaft differenziert. Britas Funktionen werden jetzt klar vereinbart, sie wird offiziell Mitglied des Verwaltungsrates und bekommt einen Aktienteil, der ihre Mitsprache sichert. Nicht nur die Mitarbeiter, auch die Kunden werden über die neuen Strukturen informiert. Brita wechselt in ein Büro ohne Glaswand. Auf ihrer Tür wie auf dem Firmenbriefkopf erscheint sie mit ihrem Familien- und Mädchennamen sowie mit ihrer Funktion *Personal und Finanzen*. In den folgenden Seminaren mit dem ganzen Team (und ab und zu ohne Anton, der bei Kunden ist) sowie dem beratendem Informatiker wird Brita viel deutlicher respektiert. Die Innenministerin hat ein eigenes Portefeuille verlangt und bekommen. Als Folge der

Neuregelung übernimmt Brita fortan die Personalsuche. Innerhalb kurzer Zeit wächst das Unternehmen um neun weitere Mitarbeiter, darunter zwei junge Frauen.

Als die geschäftliche Entwicklung von der Pionier- in die Integrationsphase gut vollzogen ist und die Projekte sich mehren, taucht Anton – nicht zufällig – vorübergehend in eine persönliche Krise ab. Er kommt zweimal allein zu Coaching – Gesprächen zu mir, später einmal mit seiner Frau. Antons Thema ist sein plötzliches Erschrecken über das Wachstum und den Erfolg des Unternehmens. Etwas, was er immer gewollt und wofür er sich als Mitglied der Geschäftsleitung von einem Weltkonzern getrennt hat, wird plötzlich zur Beeinträchtigung für ihn. Ohne das Wissen um seine eigene Familiengeschichte und die darin enthaltene *Lebensthemen* hätte ich ihm kaum so rasch kompetent beistehen können. Mit dem Bild vom elterlichen Hof, der sich organisch entwickelt hat, weil jedes Familienmitglied mit hoher Flexibilität und persönlichem Einsatz auf alle Wechselfälle reagierte – etwa den Modernisierungsprozess der Landwirtschaft und Deutschlands Beitritt zur EU – verstehe ich, dass Anton befürchtet, zu abhängig von Mitarbeitern zu werden. Er muss Funktionen delegieren und Aufgaben kontrollieren lernen, er kann nicht mehr allein auf familiäre Loyalität zählen. Das ist *das* Thema des Übergangs von der Pionier- zur Integrationsphase, übrigens auch in nicht familienorientierten Unternehmungen. Anton sagt: Meine Angst ist, dass eines Tages alle herausfinden, dass ich eigentlich immer noch ein Bauer bin und gar nicht so viel kann, wie sie meinen, und der Boden unter mir zusammenbricht.

Im Gegensatz zu in Familie und Geschäft tradierten, geschlechtsabhängigen Rollenteilungen – offizielles Patriarchat und heimliches Matriarchat – hat Anton viele persönliche Fähigkeiten, die ihn zum brillanten Logistiker, aber auch zum gemütvollen Familienmenschen machen. Familie und Hof waren ihm als Kind Heimat, und das möchte er in den veränderten Umständen bewahren. Brita hat einen anderen familienbetrieblichen Hintergrund als Anton. Ein Handelsbetrieb ist „moderner“ als ein Bauernhof. Die zeitweilige Reduktion ihrer Herkunftsfamilie auf das Geschäft tat Brita nicht gut, und sie hat sich kräftig davon abgegrenzt. Emotional ist sie weniger diffus als Anton, setzt Mitarbeitern deutliche Grenzen und wacht über deren Einhaltung. Im Gespräch mit dem Paar wird die für das Geschäft nützliche Komplementarität der beiden Erfahrungshintergründe deutlich. Beide verfügen über hohe fachliche Kompetenzen und über ebenso hohe Kontextsensibilität. Aber sie handeln vielfach gegensätzlich. Da Brita jetzt eine offizielle, auch von Anton gewollte Position hat, können die beiden nach außen vereint auftreten, nach innen ihre privaten Rollen aber durchaus auch umkehren.

Reflexion: Weibliche Führungsprinzipien umfassen – besonders sichtbar in Familienbetrieben – sowohl Bindung als auch Autonomie und Differenzierung, wie das viele Pionierinnen, zum Beispiel die Gründerin der *Body Shop Kette* deutlich machen. Das Private sei das Politische, habe ich von der Frauenbewegung gelernt. Bezogen auf Geschäftspaare wie Brita und Anton ist jedoch das Geschäftliche auch das Private. Im besten Fall wird das so gehandhabt, dass einer langfristigen, innenzentrierten Bindung der Familie bzw. des Paares eine klar definierte Außenorientierung im Geschäft gegenübersteht. In der Situation von Brita und Anton ist diese Verbindung von innen und außen zur Zeit auf bestem Wege. Als Beraterin habe ich keinerlei Absicht, Geschäfts- und Paarentwicklung voneinander zu trennen, selbst wenn das der Idee einer strukturellen Entkoppelung von Liebe und Arbeit widersprechen sollte, wie sie zum Mythos der typischen kleinbürgerlichen Nachkriegsfamilie gehört, der z. B. von Talcott Parsons in den 50er Jahren vertreten wurde. Wachstum, Innovation und Entwicklung sind in einem Familienunternehmen am besten möglich, wenn alle führenden Mitglieder sich eigenständig entwickeln und dafür honoriert werden, aber gleichzeitig in kompensatorischen Milieus wie den privaten Beziehungen (Paar, Familie und Freundeskreis) Intimität und Geborgenheit finden. Als Leiterin eines Ausbildungsinstituts, das sich inzwischen zu einem familienähnlichen Unternehmen entwickelt hat, weiß ich übrigens, wie wichtig diese

kompensatorischen Milieus für mich persönlich sind – ohne dass meine Familie sich deswegen auf mein „Geschäft“ reduziert. In diesem Sinne ist die Verbindung, aber nicht Vermischung einer Außen- mit einer Innenorientierung für beide sozialen Systeme von Vorteil. Außerdem entspricht sie in hohem Maß – ähnlich wie ich es von meiner Mutter gelernt habe – weiblichen Fähigkeiten und emotionaler Intelligenz.

„Hineinwachsen“ Versus formelle Geschäftsübergabe an Töchter

Frauen in Familienbetrieben gilt mein persönliches Interesse, und wenn es um sie als Nachfolgerinnen geht, freue ich mich besonders, den Generationswechsel zu begleiten. Ein Thema, das mir dabei ins Auge sticht, ist die Frage der *Ausbildung* nachfolgender Töchter. Sie scheint ein wesentliches Element für Gelingen oder Nicht-Gelingen der Nachfolge zu sein. Während von Söhnen selbstverständlich erwartet wird, dass sie sich als künftige Firmeninhaber fachlich und betriebswirtschaftlich vorzüglich ausbilden, im Ausland Erfahrungen sammeln und wenn möglich ihren Vater damit „übertrumpfen“, wird von Frauen nach wie vor erwartet, dass sie ohne besondere Bildung einfach *hineinwachsen* in das Familienvermächtnis, wie es dem romantischen Bild der großen Frau hinter dem großen Mann entspricht. Zwei Beispiele aus meiner Praxis zu diesem Thema will ich kurz skizzieren, bevor ich mich einer gelungenen Geschäftsübergabe an zwei Töchter der fünften Generation eines Familienunternehmens zuwende.

Da ist einmal die inzwischen *75-jährige Tochter eines bekannten Schriftstellers*, noch lebende Jüngste von drei Geschwistern, ich nenne sie hier Sofia, die mit ihren drei Söhnen (von 40 bis 50 Jahren) in Beratung kommt, weil durch den Fall der Mauer das Erbe ihres Vaters, von dem einiges in Manuskriptform auf dem Dachboden der Familienvilla lagert, begehrt und entsprechend einträglich geworden ist. Sofia wurde, so berichtet sie, als junge Frau vom Vater nahe gelegt, auf keinen Fall ein Studium zu machen, weil das für sie unnötig sei. Sie werde als Erbin ganz selbstverständlich hineinwachsen in das, was sie brauche, sagte er. Ihre Mutter nahm naturgemäß dazu keine Stellung. Sofia lernte Schneiderin, machte Flickarbeiten für ihre Eltern und Geschwister und besserte das Einkommen ihrer eigenen Familie damit auf. Erst als ihr Vater vor 15 Jahren starb, begann sie, damals 60, Vorlesungen in Germanistik und Philosophie zu belegen, und lernte den öffentlichen Blick auf ihres Vaters Vermächtnis kennen. Heute, wo es um das „Bewirtschaften“ ihres Erbes geht, sucht sie Unterstützung bei ihren Söhnen und findet in der Folge der Beratungsgespräche – als eine unter möglichen Lösungen – die Assistenz eines familienfremden Kulturmanagers. Ihre Söhne mögen sich nämlich für das Erbe ihres Großvaters gar nicht engagieren, wie deutlich wird.

Eine ähnliche Erfahrung mache ich zur Zeit mit der Übergabe einer *Kunstgalerie*, die als Familienbesitz in dritter Generation von der Urenkelin des Gründers und deren Mann geführt wird. Ihre Töchter, beide um 40, haben soziale Berufe erlernt und sind auf bescheidenem finanziellen Niveau in Teilzeit angestellt. Sie sind verheiratet und haben je zwei kleine Kinder. Weil ihre Eltern über 70 sind und die Galerie ihren Töchtern übergeben möchten, veranlassen die Letzteren eine Beratung bei mir. Auf meine Frage nach ihrer Berufsausbildung – die weder mit Kunst noch mit Betriebswirtschaft etwas zu tun hat – antworten ihr Vater und ihre Mutter übereinstimmend, dass Frauen doch ganz selbstverständlich „in so etwas hineinwachsen“. Einmal mehr scheint das Thema Familienvermächtnis und Firmenstolz eine adäquate Professionalisierung der Nachfolgeneration verhindert zu haben. Meines Erachtens handelt es sich auch in diesem Fall nicht zufällig um Töchter.

Ganz anders das folgende Fallbeispiel, das ebenfalls von zwei Töchtern von 38 und 40 handelt, aber mit völlig anderer Ausgangslage. „*Begonnen hat alles mit einem kleinen Holzbaubetrieb vor 150 Jahren*“, heißt es in der Einladung zu einem Übergaberitual von der vierten an die fünfte Familiengeneration. Während vier Generationen führten Söhne, ab und zu als Brüder, das expandierende Geschäft, das heute „Bauhandwerkliche Betriebe“ heißt, um die 300 Leute beschäftigt – in dieser Branche fast alles Männer – und vom bisherigen Inhaber während 40 Jahren Gewinn bringend diversifiziert wurde. Ich beschränke mich im Folgenden auf die besonderen Bedingungen der Geschäftsübergabe, die ich – zusammen mit einem Betriebswirt – begleitet habe.

Vater Ulrich war 69, Mutter Maria 67 Jahre alt, als der Familienbetrieb an Katharina 39, und Renate, 37, übergeben wurde. Das jüngste der drei Kinder, Jan, 35, hat zwar eine Schreinerlehre gemacht, später aber klar signalisiert, dass er an der Übernahme des Familienunternehmens nicht interessiert sei. Er hat eine Kunstakademie abgeschlossen und ist seither als Bildhauer bekannt geworden. Katharina hat in Betriebswirtschaft, Renate in Jurisprudenz promoviert. Beide haben sich ursprünglich aus dem Geschäft gelöst und im Ausland Weiterbildungen gemacht, bis sie vor etwa zehn Jahren merkten, dass sie sich doch für die Nachfolge ihres Vaters interessieren. Die Übergabe des Betriebs an die Töchter war ein jahrelanger Prozess, an dem sich Vater und Töchter mit Hilfe des betriebswirtschaftlichen Coach beteiligten. Beide Töchter arbeiteten vorerst anderswo und stiegen erst probeweise und in Teilzeit in den Familienbetrieb ein. Später wurde Katharina Leiterin eines eigenen Geschäftsbereichs in der Firma und Renate juristische Beraterin für das ganze Unternehmen. Vor der Übergabe wurde eindeutig und zäh verhandelt. Seit dem Rücktritt des Vaters ist Katharina operative Leiterin des ganzen Betriebes und Renate arbeitet neben ihrer Anwaltspraxis als Chefin für Personalfragen und Vertragswesen mit. Für die je zwei Kinder haben sie gemeinsam eine Kinderfrau angestellt, da ihre beiden Partner in eigenen Firmen tätig sind. Die Mutter der beiden jungen Frauen, die als traditionelle Familienfrau ihre Töchter kräftig dazu angehalten hat, im Leben mitzureden und dafür eine gute Bildung zu erwerben, springt als Großmutter ein, wenn eine Lücke in der Kinderbetreuung entsteht. Der Vater hält sich aus dem Alltagsgeschäft heraus, ist aber noch Präsident des Verwaltungsrates. Auch er ist engagiert bei der Betreuung der Enkel.

Katharina äußert in einem Zeitungsinterview über ihre Erfahrung mit der Geschäftsübergabe: „Weil ich als Tochter in einem Familienunternehmen und als Frau in einer Männerdomäne arbeite, bin ich mir gegenüber sehr kritisch (kritischer als ein Fremder das wäre?) und frage mich immer wieder, ob ich für diese Aufgabe geeignet bin. Meinen Bereichsleitern sage ich oft, dass sie das technische und ich das betriebswirtschaftliche Know-how bringen und wir aufeinander angewiesen sind. Ich suche bewusst den Kontakt zur Basis, besuche Baustellen und nehme selber an Produkteschulungen teil. Meine Schwester und ich konnten uns aus freien Stücken für diesen Schritt entscheiden – wir hätten beide auch andere gute Möglichkeiten gehabt. Das nehmen die Mitarbeiter zur Kenntnis. Sie schätzen es, dass ich ihre Eigenverantwortung stärke und die Kommunikationswege modernisiert habe. Mir persönlich ist die Mischung von Eigenständigkeit im Geschäft und familiärer Bindung wichtig: etwas Besseres könnte ich mir gar nicht vorstellen.“ Emotionale Intelligenz also auch hier: Die Geschäftsphilosophie der beiden Frauen geht weit über ökonomische Austauschliegen hinaus und passt vorzüglich zur Verbindung von Sach- und Gefühlslogik⁶. Ergänzung von ökonomischer Rationalität und menschlicher Bezogenheit, nicht Abgrenzung ist hier das Thema.

⁶ Simon (1999)

Folgerungen

Frauen führen anders, heißt die Devise der aufsteigenden Generation. Nicht a priori, möchte ich behaupten aber zunehmend eigenständiger nehmen sie ihre Chancen, „anders zu führen“ wahr. Ihre Stärke ist, dass sie die traditionell als weiblich bezeichnete Bindungskultur, also die Verantwortlichkeit für das „Wir“, ergänzen durch einen kräftigen Individualisierungsprozess, der nicht nur ihnen selber, sondern auch den Mitarbeitern ein selbstsicheres „Ich“ ermöglicht. Wenn sie nicht mehr einfach hineinrutschen in irgendeine Rolle im Familienunternehmen, sondern sich über Bildung *und* Differenzierung von der Familie – ganz besonders vom Vater – eigenständiges professionelles Know-how erwerben, sind sie als Nachfolgerinnen das Beste, was einem Familienunternehmen geschehen kann. Das setzt jedoch voraus, dass sie aus den Kulissen heraus auf die Bühne treten, ihre Verdienste und Leistungen bilanzieren und Respekt und Geld dafür erwarten, statt zu sagen, „ich bin da einfach hineingerutscht“. Die folgende Aussage soll dies illustrieren: „Die Kunst des systemischen Managements besteht darin, den scheinbar unüberwindlichen Konflikt zwischen Sicherheit und Unabhängigkeit in einer Weise zu lösen, dass aus dem Entweder-oder ein Sowohl-als-auch wird. Mir erscheint, die Familie bzw. der Familienbetrieb als ein gutes Modell der Aufhebung dieses Konfliktes“.

Frauen in Familienunternehmen halten im besten Fall eine personenzentrierte Kommunikation aufrecht – also eine Kultur, von der Kunden und Mitarbeiter/innen und sie selber profitieren. Von besonderer Bedeutung ist diese Kultur in Betrieben, die direkt mit der Kundschaft in Kontakt stehen, z. B. Gastronomieunternehmen. Frauen reparieren in dieser Kultur unumgängliche Schäden kompetent und rasch und schaffen damit Zukunft für den Betrieb. Solange ihre „Reparaturarbeit“ nicht einfach dem Schutz unfähiger Familienangehöriger bzw. Mitarbeiter dient oder Frauen selber daran hindert, eigenständig auf die Bühne des Geschehens zu treten, ermöglichen sie damit den Mitarbeitern teilautonome Entscheidungsfähigkeiten, welche in einer sich rasch wandelnden Welt unumgänglich sind.

Ich meine, dass Gender-Vorurteile, wie sie in der Arbeits- und der Familienwelt nach wie vor bestehen, bei Geschäftsfamilien mehr noch als bei „gewöhnlichen“ Familien positive Entwicklungen beeinträchtigen können – aber nicht müssen. Darum finde ich es für Beraterinnen und Berater von Familienbetrieben wichtig, die Vielfalt weiblicher Ressourcen zu stärken, aber auch mögliche Asymmetrien wahrzunehmen, welche in der Verbindung von Liebe und Arbeit lauern. Meines Erachtens braucht es für die Beratung von Frauen und Männern in Familienunternehmen ein waches Bewusstsein dafür, dass sich hier verkalkte gesellschaftliche Verhältnisse abbilden können, die nicht mit systemischen Therapieprinzipien allein angepackt werden können, da sie fast immer in betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Strukturen verankert sind. Multidisziplinarität in der Kooperation mit anderen Professionen, die den Blick auf strukturelle Aspekte öffnen, ist mir darum bei dieser Arbeit ein Hauptanliegen.

Literatur

1 Luhmann, zitiert in Simon, F.B. (1999a): Organisationen und Familien als soziale Organisationen unterschiedlichen Typs. *Soziale Systeme* 5: 181 – 200.

2 Fischer, H.R. u. A. Retzer (2001) Das Geschäft war von Anfang an das zentrale Familienereignis... das Unternehmen darf nicht zum Spielball der Familie werden. *Familiendynamik* 26: 302 -322

3 Simon (1999a), s.o.

4 Bäumlin, A. (2019): "Geduld hat Frauen schon immer geschadet." Interview von Yvonne Denise Köchli. *Weltwoche* 29, 19.7.2001

5 Ciompi, L. (1997): Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht)

6 Simon, F.B. (1999a), s. o.

Quellenangabe:

Fritz B. Simon (Hrsg): Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. Heidelberg, 2002, Carl-Auer Verlag, S. 145 – 166.

Mit freundlicher Genehmigung der Autorin und des Carl-Auer- Verlages