

Lebensentwurf FUN – Familien Unternehmens Nachfolgerin

Die Begrifflichkeit Lebensentwurf FUN ist beim Schreiben des Buches „Führungsfrauen im Blick“ entstanden und der Titel des Kapitels über weibliche Nachfolge.

Ich möchte das Thema hier auf zwei Ebenen beleuchten:

Zum einen mit dem Blick auf die FamilienUnternehmensNachfolgerin und die Besonderheiten eines Lebensentwurf FUN.

Zum anderen aus der Rolle als Beraterin bei der Begleitung von Familienunternehmen mit ein paar Tipps, wie es gut gelingen kann.

Beginnen wir mit der Ebene der Familienunternehmensnachfolgerinnen

Zwei ungewöhnliche Begriffe bestimmen gravierend die Lebensrealität in Unternehmerfamilien – Generativität und Primogenitur.

1. **Generativität – Die Kraft, die allen menschlichen Formen der Reproduktion zugrunde liegt, von der biologischen hin zu den geistigen.**
-> Generativität erzeugt SINN, kann aber auch zur Bürde werden. Es kommt auf die persönliche Sicht an und die Frage: Worauf richten wir den Fokus?
„Ein Familienunternehmen besitzt man nicht, man bewahrt es für die nächste Generation.“
2. Primogenitur ist der Ausdruck, der das Recht des erstgeborenen Sohnes beschreibt. Sie kann in unterschiedlichster Ausprägung auftreten, so werden der Sohn, der Neffe, der Ehemann der Tochter und selbst ein männlicher Mitarbeiter noch vor der Tochter gefragt bzw. gebeten die Nachfolge anzutreten. Primogenitur kann eine belastende Pflicht für die männlichen und eine ignorierende Kränkung für die weiblichen Nachkommen in Unternehmer-Familien bedeuten.
Es gibt die, die müssen und nicht wollen und die, die wollen und nicht dürfen.

Beide Punkte führen uns direkt dazu, warum der Lebensentwurf FUN gerade für Frauen so interessant ist:

- a. Der Übergang von Vater zu Tochter gestaltet sich oft reibungsloser,
- b. Frauen genießen noch stärker als Männer die Selbstbestimmung von Unternehmenskultur und Führungsstil,
- c. Frauen führen gern als Tandem und diese Art Führung zu gestalten ist im eigenen Unternehmen leichter umsetzbar,
- d. Der Lebensentwurf FUN bietet die Möglichkeit, beides zu vereinbaren – Familie, eigene Kinder UND eine verantwortungsvolle, herausfordernde Arbeit.

Wissenswertes für die Begleitung von Familienunternehmen im Transformationsprozess:

1. **Familienunternehmen** – In dem Konstrukt verbinden sich zwei **widersprüchliche Systeme** (frei nach Fritz B. Simon)
 - a. Unkündbarkeit der Beziehungen zumindest generationsübergreifend versus Austauschbarkeit als Notwendigkeit für den Fortbestand
 - b. Gefühl und Beziehung als Verbindung versus Verträge & Geld als Verbindung
 - c. Person als Person versus Person in ihrer Funktion

2. **Alles ist persönlich** in Familienunternehmen und **Planungshorizonte** sind wesentlich länger als in börsennotierten Unternehmen.

3. Rollenklarheit / Klärung versus allgemeine Rollenvermischung
 Wie stark die Rollenvermischung unumkehrbar ist wird klar in dem Ausdruck „**unscramble scrambled eggs**“ – *versuchen Sie mal aus Rühreiern wieder getrennte Eier zu machen*.
 Es gilt mit der Vermischung umgehen zu lernen und zu akzeptieren, dass sie „normal“ und zum Alltag gehörig ist.
 Methoden für Berater, um Rollenklarheit zu unterstützen:
 - a. Hüte für verschiedene Rollen
 - b. Orte an denen Privates Raum hat und Orte an denen Berufliches Raum hat
 - c. Andere Anrede im privaten als im beruflichen
 - d. Auszeiten vereinbaren

4. Heftige Gefühle sind normal in diesen Kontexten. Ich empfehle daher:
 - a. **Keine Angst vor den großen Lebensthemen als Beraterin:** der Versuch einen Nachfolge-Prozess auf vorwiegend fachlich-professionelle Sachverhalte zu fokussieren, ist zum Scheitern verurteilt – die familiendynamisch relevanten Entwicklungen und Verstrickungen müssen mitbeachtet werden. Wichtig ist, den souveränen Umgang damit zu trainieren, sowie selbst Supervision in Anspruch zu nehmen.
 - b. Berücksichtigung, dass im familiären Kontext schnell **das Gefühl von Verrat** bei den Beteiligten droht.
 - c. Bewusstsein darüber aufrecht erhalten, dass anders als in angestellten Verhältnissen, der oder die **Vorgesetzte nicht nur als Projektionsfigur** für Vater oder Mutter dient, **sondern Vater oder Mutter IST.**

Zusammenfassend möchte ich Berater-Kollegen gern ermuntern aktiv in Familienunternehmen zu unterstützen: das Thema der Unternehmensnachfolge ist zahlenmäßig sehr relevant (ca. 400.000 Familienunternehmen stehen in den nächsten drei Jahren vor der Übergabe) und die Unternehmerfamilien brauchen positive Unterstützung auf dem Weg. Sehr bewusste, professionelle Berater, die ihre eigenen Grenzen kennen und sich bestenfalls durch Supervision unterstützen lassen, können viel Gutes in diesem Feld bewegen.