

Band 3

Coaching und Change im Blickpunkt

**Unternehmenskultur und -nachfolge, Netzwerke, Virtualität
– Erfahrungen mit Coaching-Qualifizierungen**



Herausgegeben von
Heidrun Strikker und Frank Strikker

Business Coaching und Change Management
Schriftenreihe der Europäischen Fernhochschule Hamburg

 **EURO-FH**
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

ibidem

Heidrun Strikker und Frank Strikker (Hg.)

Coaching und Change im Blickpunkt BAND III

Unternehmenskultur und -nachfolge, Netzwerke, Virtualität –
Erfahrungen mit Coaching-Qualifizierungen

BUSINESS COACHING UND CHANGE MANAGEMENT

Schriftenreihe der Europäischen Fernhochschule Hamburg

- 1 *Gernot Graebner, Frank Strikker und Markus Walber (Hg.)*
Coaching und Change im Blickpunkt
Industrie 4.0, kulturelle Prozesse und Professionalität
ISBN 978-3-8382-1343-9

- 2 *Gernot Graebner und Frank Strikker (Hg.)*
Coaching und Change im Blickpunkt. Band II
Arbeitswelt, digitale Prozesse, didaktische Gestaltung - empirische
Untersuchungen
ISBN 978-3-8382-1613-3

- 3 *Heidrun Strikker und Frank Strikker (Hg.)*
Coaching und Change im Blickpunkt. Band III
Unternehmenskultur und -nachfolge, Netzwerke, Virtualität – Erfahrungen mit
Coaching-Qualifizierungen
ISBN 978-3-8382-1877-9

Heidrun Strikker und Frank Strikker (Hg.)

**COACHING UND CHANGE
IM BLICKPUNKT
BAND III**

Unternehmenskultur und -nachfolge, Netzwerke, Virtualität –
Erfahrungen mit Coaching-Qualifizierungen

ibidem
Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

ISBN-13: 978-3-8382-7877-3

© *ibidem*-Verlag, Hannover-Stuttgart 2024

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und elektronische Speicherformen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber:innen 7

Teil 1 Erfahrungen mit Business Coaching und Coaching Qualifizierungen

Barbara Horoba

Business Coaching – ein vielversprechendes Format, wenn Töchter die Nachfolge in Familienunternehmen antreten?15

Kristin Becker

Potenzial von körperorientierten theaterpädagogischen Methoden in der Coaching-Ausbildung ...51

Dr. André Luhn

Zufriedenheit mit dem Coaching Studium. Befragung der Studierenden des Masterstudiengangs Business Coaching und Change Management der Euro-Fh Hamburg85

Teil 2 Unternehmenskultur

Sabine van Almsick

Verfahren und Kennzahlen zur Messung von Unternehmenskultur – ein Forschungsstand123

Jessica Meyer

Erwartungen von Millennials an Unternehmenskultur ..167

Anne Biekowski

Teamidentität in virtuellen Teams201

Teil 3 Netzwerke, Ambidextrie und Wissensmanagement

Dusan Todorovic

Vom Netzwerk zur Kooperation – Voraussetzungen und Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Kooperationswahrscheinlichkeit in Netzwerken231

Andrea Gageik

Wie Unternehmen im Mittelstand durch Ambidextrie die Herausforderungen wachsender Komplexität beherrschen261

Marco Ortenburger

Wie können Organisationen individuelles und implizites Wissen externalisieren, um eine dauerhafte Veränderungsfähigkeit generieren und gewährleisten zu können?.....299

Autor:innen331

Vorwort

„Coaching und Change Band 3“ bietet einen ausgewählten und qualifizierten Überblick über aktuelle Abschlussarbeiten aus dem Masterstudium Business Coaching und Change Management der Euro-FH Hamburg. Die Arbeitswelt befindet sich in einem dramatischen Umbruch, der durch verschiedene Krisen und gesellschaftliche Veränderungen ausgelöst wurde: weltweit bedrohliche Klimakatastrophen, COVID-Epidemie, Ausbruch von Kriegen auch in Europa, tiefgreifende technologische Veränderungen wie ChatGPT, ein sich verschiebendes neues Machtgefüge der Staaten der Welt, anwachsender (Rechts-) Populismus im politischen Raum und wachsende Migration– dies alles führt zu starken Verunsicherungen im Alltagsleben, in dem zusätzlich ein neues Mindset der in den Arbeitsmarkt einsteigenden Generationen auf bisherige Werte und Traditionen trifft.

Das Tempo all dieser Veränderungen überfordert, zumindest bei einzelnen Fragen, eine aktuell fundierte wissenschaftliche Analyse, aber dennoch ist eine systematische Auseinandersetzung mit den anstehenden Herausforderungen unverzichtbar. Der Ruf nach schnellen Antworten kann zwar aus der sozialwissenschaftlichen Perspektive nur in Ansätzen erfüllt werden, da für eine fundierte Einschätzung ausreichende Beobachtungen notwendig sind. Die Studierenden des Masterstudiengangs jedoch arbeiten und leben in unterschiedlichen Rollen und Funktionen in und mit diesen Veränderungen. Wir möchten daher betonen, dass alle Autor:innen berufstätig sind, zum großen Teil bedeutsame Führungspositionen innehaben und folglich ihre Arbeiten aus einer Innenperspektive des Erlebens und einer Außenperspektive des distanzierten und wissenschaftlichen Blicks verfasst haben. Diese Doppelperspektive, einerseits beteiligt zu sein und andererseits dies distanziert zu beobachten, stellt eine besondere Herausforderung für

die Reflexion des Erlebten und die Analyse des Beobachteten dar, ganz zu schweigen von der zeitlichen Beanspruchung, neben einer ausfüllenden beruflichen Tätigkeit ein wissenschaftliches und anwendungsbezogenes Masterstudium zu absolvieren.

Das Studium selbst integriert Elemente des Fernstudiums mit Präsenzphasen und verfolgt eine spezifische Didaktik, bei der die Inhalte des Studiums anhand von Studienheften mit dem Lernen und Üben in den Präsenz- wie Online-Seminaren miteinander verzahnt werden. Die persönliche Wissensaneignung wird mit konkreten Handlungselementen kombiniert und ermöglicht damit den Studierenden den Bezug zwischen Wissenschaft und Praxis. In verschiedenen Formaten und unter professioneller Anleitung und Begleitung können sie so ihre Lernerfolge kognitiv wie handlungsorientiert reflexiv realisieren. Die hybriden Lernformen erleichtern es den Studierenden, die gewünschten und geforderten Inhalte und Handlungskompetenzen individuell, im eigenen Lerntempo und nach Lerntyp angemessen zu erwerben.

Der erste Teil dieses Sammelbands befasst sich mit spezifischen Coachingthemen wie bspw. die Nachfolgesicherung in Unternehmen und die Herausforderung der Übergabe bzw. der internen oder externen Besetzung. **Barbara Horoda** konzentriert sich in diesem Kontext auf die Nachfolge durch Töchter und erkundet, wie Business Coaching diese Nachfolgerinnen unterstützen und begleiten kann.

Coaching im Business verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, der allerdings oft den rein körperlichen Aspekt vernachlässigt. Daher erforscht **Kristin Becker**, die selbst als Schauspielerin arbeitet, wie Erfahrungen aus dem Fundus theaterpädagogischen Ansätze und Methoden in die Qualifizierung von Coaches kreativ integriert werden können.

Den Masterstudiengang Business Coaching und Change Management zu untersuchen, zu reflektieren und zu evaluieren, ist eine permanente Aufgabe, die bereits zu

einem früheren Zeitpunkt im zweiten Band vorgenommen worden ist. Eine Aktualisierung mit neuen Fragestellungen nimmt **André Luhn** vor, der vor allem auf die Stärken und die Verbesserungspotenziale des Studiengangs selbst abstellt. Eine Einordnung des Studiengangs in ähnlich gelagerte Studiengänge rundet die Untersuchung ab.

Der zweite Teil des Sammelbands beginnt mit einer Analyse zur Messbarkeit von Unternehmenskultur durch **Sabine van Almsick**. Sie untersucht verschiedene Messverfahren im Hinblick auf deren Ausrichtung, Methoden, Handhabbarkeit und möglichen Fallstricke. Damit kann sie für Praktiker:innen qualifizierte Empfehlungen für die Erstdiagnose von Unternehmenskultur bzw. für die Auswahl der Messinstrumente anbieten.

Die Generation, die zwischen 1980-1995 geboren und als Millennials besonders geprägt wurden, macht den Großteil der Arbeitnehmerschaft in Deutschland aus. Welche Erwartungen diese wichtige Zielgruppe an ihre Organisationen, an Unternehmenskultur und an Führung richten, untersucht die Masterarbeit von **Jessica Meyer**.

Spätestens durch die Corona Pandemie haben virtuelle Arbeitsweisen eine neue Dynamik erhalten. Diese Form der Zusammenarbeit impliziert gegenüber einer analogen Form der Arbeit verschiedene Besonderheiten, die **Anna Biekowski** anhand einer systematischen Literaturanalyse untersucht. Sie fokussiert sich auf die Frage, ob und wie sich die Beteiligten mit ihrem Team identifizieren und welche Faktoren die Entstehung einer Teamidentität unterstützen.

Im Zeitalter der Digitalisierung sind Netzwerke zu einem unverzichtbaren Bestandteil weltweiter Kommunikation und Zusammenarbeit geworden, mit denen sich Menschen verbinden. Doch wie stark und verbindlich diese Netzwerke sind, was sie von Kooperationen unterscheidet oder sie miteinander verbindet und was dies für Networking und Beziehungsgestaltung bedeutet, untersucht **Dusan Todorovic**, indem er Fragen nach

Kooperationswahrscheinlichkeiten mit Hinweisen auf Voraussetzungen, komplementäre Ressourcen und konkreten Handlungsempfehlungen für Netzwerkmanagement nachgeht.

In einer Welt disruptiver Komplexität und starkem Wandel braucht es in Organisationen die „Beidhändigkeit“ im Steuern von notwendigen und teils radikalen Innovationen ebenso wie in der nachhaltigen Fortentwicklung und konkreten Optimierung bestehender Strukturen und Ressourcen. Ob oder wie sich diese Beidhändigkeit strategisch und faktisch behaupten kann in unterschiedlichen Entwicklungsphasen, Marktanforderungen und Effizienzsteigerungen, erforscht **Andrea Gagik** in ihrer Arbeit.

Wissensmanagement in Unternehmen ist eine vielbeachtete und zugleich wenig professionalisierte Ressource, obgleich individuelles und implizites Wissen starke Impulse für die Veränderungsfähigkeit und anstehende Change-Prozesse bieten könnten. Diesem Phänomen geht **Marco Ortenburger** in Experteninterviews nach und richtet die Ergebnisse, die u.a. in einer Methodenkombination zur Implementierung eines strategischen Wissensspeichers münden, gleichermaßen an Praktiker wie Unternehmen, die Wissensmanagement nachhaltig einführen möchten.

In diesem Band haben wir auf eine einheitliche gendergerechte Schreibweise verzichtet, um den Autorinnen und Autoren ihren persönlichen Stil überlassen zu können. Wir selbst sprechen aufgrund unserer Vorliebe bei der Lesbarkeit zwar von Autorinnen und Autoren, wollen damit aber alle Geschlechter angesprochen wissen.

Herausgeber:in

Heidrun Strikker, didaktische Leitung Masterstudium Business Coaching und Change Management der Euro-FH, geschäftsführende Gesellschafterin SHS CONSULT GmbH Bielefeld

Frank Strikker, Prof. Dr., Studiengangsleitung Masterstudium Business Coaching und Change Management und

Leitung Mastereinstiegsprogramm an der Euro-FH Hamburg, geschäftsführender Gesellschafter SHS CONSULT GmbH Bielefeld

Anmerkungen

Für Interessierte hier die Hinweise auf Band 1 und Band 2

Graebner, G./Strikker, F./ Walber, M. (Hrsg.): Coaching und Change im Blickpunkt. Industrie 4.0, kulturelle Prozesse und Professionalität. Ibidem Verlag Stuttgart 2019

Graebner, G./Strikker, F. (Hrsg.): Coaching und Change im Blickpunkt. Band II. Arbeitswelt, Digitale Prozesse, didaktische Gestaltung – empirische Untersuchungen. Ibidem Verlag Stuttgart 2021

Teil 1
Erfahrungen mit
Business Coaching und
Coaching Qualifizierungen

Business Coaching – ein vielversprechendes Format, wenn Töchter die Nachfolge in Familienunternehmen antreten?

Barbara Horoba

In dieser Arbeit werden psychologische Komponenten betrachtet, die zu Herausforderungen und Belastungen für Töchter in der Unternehmensnachfolge führen können. Im Rahmen der nach wie vor aktuellen Diskussion um den weiblichen Anteil an Führungspositionen wurde der Fokus auf die Nachfolgerinnen von Familienunternehmen gerichtet, da diese Unternehmensform durch ihre spezielle Verknüpfung und Ko-Evolution mit der Unternehmerfamilie ein spannendes Forschungsfeld bietet.

In this thesis, psychological components are considered which can lead to challenges and burdens for daughters in the field of company succession. In the context of the still ongoing discussion about the female share of management positions, the focus was placed on female successors in family businesses, as this form of enterprise offers an exciting field of research due to its special links and co-evolution with the entrepreneurial family.

Hinweis zur den Gender-Formulierungen: Bei allen Bezeichnungen, die auf Personen bezogen sind, meint die gewählte Formulierung alle Geschlechter, auch wenn aus Gründen der leichteren Lesbarkeit die männliche Form verwendet wird.

1. Einleitung

Business Coaching ist ein Format, das sich im Bereich der Personalentwicklung gut etabliert hat. Die Leistungsfähigkeit sowie die Verknüpfung zu den Anforderungen der Unternehmer und Unternehmen ist hierfür deutlich zu machen

(Strikker, 2007, S.20). Dass Business Coaching sich auch als Format für die Organisationsentwicklung empfiehlt, macht es zu einem Ansatz, der sowohl die Begleitung der Einzelperson im Prozess der Nachfolge, als auch Lösungen für die komplexen Dynamiken und Fragestellungen in einem Familienunternehmen ermöglicht (Schwertl, 2016, S.147).

In der Literatur finden sich indes erst wenige Beispiele, in denen Business Coaching als Begleitung in der Nachfolge aufgegriffen wird. Antje von Dewitz, Geschäftsführerin von VAUDE, wird in der Rückschau zu ihrer Übernahme zitiert: „Ich hätte mir allerdings einen externen Coach gewünscht, der die Nachfolge mit begleitet und meine Entwicklung von der Tochter zur Unternehmerin mit unterstützt hätte.“ (Jäkel-Wurzer & Ott, 2014, S.89).

Diese Voraussetzungen und die Tatsache, dass auch Familienunternehmen erst seit Beginn der 2000er Jahre zunehmend im Blick der Forschung sind, bilden einen spannenden Ausgangspunkt für diese Arbeit. Für Familienunternehmen ist die Nachfolge von besonderer Bedeutung, nicht nur aus familiärer, sondern ebenso aus ökonomischer Sicht. 90% der Unternehmen im deutschsprachigen Raum sind Familienunternehmen, die immerhin fast 60% aller Beschäftigten eine Arbeitsstelle bieten (Stiftung Familienunternehmen, 2019).

Laut einer Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (Otten-Pappas & Jäkel-Wurzer, 2017, S.5) steigt der Anteil der weiblichen Nachfolger mit über 40% der Teilnehmenden deutlich an. Im Kontext der nach wie vor aktuellen Diskussion um den geringen Anteil der Frauen in Führungspositionen von 22,6% (CRIF Bürgel, 2018) und der Einführung der Frauenquote (Landeszentrale für politische Bildung [lpb], 2020) sowie aufgrund eigener Coaching-Erfahrungen mit Mitarbeiterinnen im beruflichen Entwicklungsprozess entstand die Frage, ob und welche frauenspezifischen Herausforderungen im Nachfolgeprozess erkennbar sind.

Des Weiteren wird beleuchtet, welchen Einfluss Business Coaching auf die erfolgreiche Bewältigung dieser spezifischen Situationen im Nachfolgerprozess nehmen kann.

2. Theoretischer Bezugsrahmen

Business Coaching

Greif (2008, S.63) erwähnt den Begriff Business Coaching (BC) synonym für „Coaching in Organisationen“ und betont die Notwendigkeit von „Wissen, Erfahrung und Kompetenzen zur Durchführung intensiver und systematischer Analysen und Reflexionen der verschiedenen Systemebenen der Organisation und Wirtschaft“. Ebenso findet sich der Aspekt der „privaten Themen“, da die Klienten, Mitarbeiter oder Führungskräfte auch Teile anderer Systeme, wie beispielsweise Familie, sind und Wechselwirkungen mit sich bringen (Schwertl, 2016, S.159).

Familienunternehmen

Wie der Begriff nahelegt, handelt es sich um ein Unternehmen, das in besonderer Weise mit der Familie verbunden ist und daher eine besondere Charakteristik und Dynamik aufweist (Wimmer, Domayer, Oswald & Vater, 1996, S.19). Der Einfluss der Familie, Werte, Zielsetzungen und ihre Anwesenheit bewegen das Unternehmen in allen Bereichen des Unternehmensalltags (Klein, 2010, S.3).

Die Prägung eines Familienunternehmens erfolgt neben unternehmensbezogenen Aspekten auch durch familiäre Dynamik sowie durch die verbindende Sorge um Kontinuität und eigene Rolle im Unternehmen (Wimmer et al., 1996, S.21f.). Klein (2010, S.4) beschreibt Familienunternehmen als mehrdimensionale Systeme, in denen ein hoher Grad an Wechselwirkungen entsteht, die eine systemische Betrachtung verlangen. Durch die Sicht der Beteiligten als „multiple Rollenträger“ und der systemischen Betrachtung werden unterschiedliche Funktionsweisen,

Erwartungshintergründe und Logiken der einzelnen sozialen Systeme sichtbar gemacht.

Weibliche Nachfolge

Was bedeutet dies aus Sicht der nachfolgenden Tochter?

„Wir können es uns in Deutschland wirklich nicht leisten, so viel Ausbildung, Energie und Kreativität brachliegen zu lassen“, Worte von Rosely Schweizer im Geleitwort von „Töchter im Familienunternehmen“ (Jäkel-Wurzer & Ott, 2014). Laut der Studie „Weibliche Nachfolge: Ausnahme oder Regelfall“ (Otten-Pappas & Jäkel-Wurzel, 2017, S.5) ist die Nachfolge der Töchter eine neue Quelle im Rahmen des familieninternen Übergangs. Diese übernehmen nach wie vor einen überwiegenden Teil der Familienaufgaben in der Kernfamilie. Sie reduzieren ihre Arbeitszeit von durchschnittlich 47 Stunden pro Woche nur unwesentlich bei 22 zusätzlichen Wochenstunden Familienaufgaben, wenn Kinder dazu kommen.

Fokus Töchter und das Gender-Konzept

Die Betrachtung der Nachfolge aus der weiblichen Perspektive lässt sich wissenschaftlich in den Gender-theoretischen Diskursen verorten. Nach sozialkonstruktivistischen Ansätzen sind Geschlechterrollen nicht nur durch biologische Unterschiede zu erklären, sondern werden durch soziale Zuschreibungen konstruiert und sind somit auch veränderbar (Universität Bielefeld, 2012). Gender ist eine Aktivität, bei der normative Vorschriften und Überzeugungen über Geschlechterkategorien situationsbezogen verwendet werden. Dieser Handlungsaspekt findet sich in dem Begriff „*doing gender*“ wieder, der besagt, dass durch eine „Vielfalt sozial gesteuerter Tätigkeiten auf der Ebene der Wahrnehmung, der Interaktion und der Alltagspolitik“ Weiblichkeit oder Männlichkeit durch ständige Bewertung von Verhalten hergestellt wird (Abdul-Hussain, 2012, S.103ff.).

3. Psychologische Komponenten beim Generationenwechsel mit Fokus auf weibliche, innerfamiliäre Nachfolge

„Succession is the ultimate test of a family business.“ (Gersick et al., 1997, S.193). Ob vorausschauende Planung oder Reagieren auf den letzten Drücker, die Nachfolge ist ein komplexer Prozess, der für alle Beteiligten einen anspruchsvollen Hindernisparcours darstellt. Dynamiken, die durch die enge Kooperation von Familie und Unternehmen entstehen, bergen vielfältige Ansatzpunkte für Spannungen und Konflikte (Lust, 2015, S.67).

Kommunikation als Erfolgsfaktor beim Generationenwechsel

Wie lassen sich die besondere Dynamik und das hohe Konfliktpotential erklären?

Die Kommunikation zwischen den Beteiligten wird bestimmt durch die sehr unterschiedlichen Erwartungen, die sich aus den jeweiligen Kontexten ergeben. Welche Auffälligkeiten und Muster lassen sich beobachten und welche Spielregeln gelten? (Schlippe, Groth & Rösen, 2017, S.73ff.) Kommunikation ist die Grundlage für eine wertschätzende Auseinandersetzung zu allen wichtigen Fragen im gesamten Prozess der Nachfolge und auch als Weg für die Klärung der individuellen Bedürfnisse und Themenstellungen. Bestehende Geschlechterstereotypen aufgrund normativer Zuschreibungen führen in der Kommunikation zu Missverständnissen und Konflikten. Die Tochter ist noch häufig konfrontiert mit klassischen Rollenbildern und einer höheren Belastung (Otten-Pappas und Jäkel-Wurzer, 2017, S.5).

Der Beginn eines Kulturwandels

Weibliche Nachfolgen in Familienunternehmen sind mit beruflichen Chancen verbunden, die typische Hindernisse im Zusammenhang mit einer Karriereentwicklung durch von

Männern geprägte Machtstrukturen, Beförderungs-Blockaden oder der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in anderen Unternehmen aufheben. Der Wirkungsbereich des Familienunternehmens, zu dem eine hohe Bindung besteht und in dem die Arbeit mit eigenen Werten verbunden werden kann, löst eine hohe Anziehungskraft auf den Nachfolger aus. Das Handeln der Töchter lässt sich mit der oft männlichen Vorgängergeneration nicht vergleichen und schafft Freiheiten für einen Kulturwandel (Jäkel-Wurzer, Dahncke & Buck, 2017, S.3ff.).

Abgrenzung: von der Tochter zur Unternehmerin

Töchter treffen ihre Nachfolge-Entscheidung oft sehr bewusst und reflektieren im Vorfeld, unter welchen Bedingungen sie sich die Übernahme des Familienunternehmens vorstellen können. Dabei spielen individuelle Bedürfnisse, emotionale Aspekte und auch familiäre Prägungen eine wichtige Rolle (Haftlmeier-Seiffert, 2017).

Oft übernehmen Nachfolgerinnen in der Tandemphase zunächst einzelne Projekte und entwickeln ihre Aktivitäten als Unternehmerin schrittweise. Sie binden den Gebenden auch nach der juristischen Übernahme noch verstärkt als Ratgeber ein. Trotz vieler Vorteile bietet das Tandem ebenso einen Raum, sich nicht vollständig in die Selbstständigkeit und Eigenverantwortung zu begeben.

Im Idealfall werden die Neuerungen nach außen kommuniziert und führen auch zu einer neuen Rolle des Gebenden. Die Übergabe im Unternehmen ist eine Herausforderung für die Gestaltung der Eltern-Kind-Beziehung und gleichzeitig ein Erfolgsfaktor für die gelungene Nachfolge. (Jäkel-Wurzer & Ott, 2014, S.2ff.).

Rollenvielfalt der Nachfolgerin

Hauptargumente für einen Start im Familienunternehmen sind für Töchter unter anderen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie eine gewisse Flexibilität in der Position der Unternehmerin (Jäkel-Wurzer & Ott, 2014, S.14). Trotz

dieses Vorteils sind laut Otten-Pappas und Jäkel-Wurzer (2017, S.5), Aufwand und Belastung für die Frauen immens, da nach wie vor traditionelle Rollenbilder in der Kernfamilie existieren und ein gravierender Unterschied zum Nachteil der Frauen bei der Verteilung der Familienaufgaben besteht. Besonders im Kontext mit Kindern finden sich trotz guter Organisation das schlechte Gewissen und die Auseinandersetzung mit Zuschreibungen von außen. Hier wirkt sich der Genderaspekt in Verbindung mit traditionellen Rollenzuschreibungen besonders stark aus (Jäkel-Wurzer & Ott, 2014, S.27ff.).

Der Vorbild-Funktion kommt bei der Rollenwahrnehmung eine hohe Bedeutung für die Kultur im Unternehmen zu. Mit ihrem Verhalten tragen Nachfolgerinnen zu einer gesellschaftlichen Entwicklung bei (Jäkel-Wurzer & Ott, 2014, S.35ff.).

Akzeptanz in einem männerdominierten Umfeld

In der WIFU-Studie zur Weiblichen Nachfolge (Otten-Pappas & Jäkel-Wurzer, 2017, S.12) lässt sich geschlechter-spezifische Branchenzuordnung nicht feststellen. Verloop (2017, S.256ff.) verweist auf Studien, die ein geringeres Wettbewerbs- und Konkurrenzverhalten sowie eine Unterschätzung der eigenen Leistungen und Fähigkeiten bei Frauen im Vergleich zu männlichen Konkurrenten aufzeigen. Das eigene Verhaltensrepertoire zu erweitern, genderspezifische Klischees bewusst zu machen und die eigene Wahrnehmungsfähigkeit zu schulen sind Empfehlungen für einen Umgang auf Augenhöhe (Ebert, Piwinger & Henneke, 2007, S.715f.).

Mitarbeiterführung

In vielen Fällen rekrutiert sich die aktuelle Nachfolgegengeneration aus Kindern, welche die patriarchalischen Strukturen ablösen. Töchter distanzieren sich nach Jäkel-Wurzer und Ott (2014, S.45) vom Führungsstil der Eltern-Generation. Sie streben authentisches Verhalten an, um ihren Respekt

unabhängig von der Familienzugehörigkeit zu verdienen. Fehlende Rollenvorbilder bieten ihnen dafür Raum und bergen zugleich Unsicherheiten (ebd., S.46). Die Führungsposition bringt häufig die Herausforderung mit, mehr Selbstvertrauen aufzubauen, indem Töchter sich mit den eigenen Werten, Zielen, Stärken und Schwächen auseinandersetzen. Die Verbindung zum Familiensystem macht diesen Weg besonders anspruchsvoll (ebd., S. 50ff.).

Palmer (2019, S.225ff.) stellt dar, dass es keinen signifikanten Unterschied im Führungsstil zwischen Männern und Frauen gibt. Eine somit nur kleine Differenz durch einen mehr beziehungsorientierten Stil bei Frauen wird als effektiver erlebt, „wenn ihre Rolle ein hohes Maß an interpersonellen Fähigkeiten beinhaltet“ (ebd., S.225).

Anstoß von Veränderungsprozessen

Die Entwicklung der eigenen Führungsanforderungen geht einher mit Veränderungsprozessen für Mitarbeiter und Unternehmenskultur. LeMar (2014, S.83f.) definiert fünf Ebenen der Kommunikation als Schlüssel für den Erfolg der Veränderungen im Familienunternehmen. Die Ebene der internen Kommunikation sorgt für Orientierung und Sicherheit bei den Mitarbeitern, die den Wandel im Rahmen der Nachfolge mitgestalten sollen.

Die Einbeziehung der Mitarbeiter und die Kommunikation sind wesentliche Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen. Diese werden gefördert, indem die Beziehungsorientierung ein besonderes Augenmerk erhält und damit die Bedürfnisse der betroffenen Mitarbeiter Berücksichtigung finden (Sackmann, Eichel & Schmidt, 2019, S.192).

4. Empirische Untersuchung

Auf Grundlage des theoretischen Teils dieser Arbeit entsteht die Annahme, dass Töchter in der Nachfolge mit besonderen Herausforderungen konfrontiert sind, die zu inneren Zerreißproben, Belastungssituationen, Stress oder

Konflikten führen können. Es wird davon ausgegangen, dass die Nutzung von BC für diesen Prozess ein vielversprechendes Format ist, welches Lösungsansätze oder Entlastung für die vielfältigen Anforderungen, die sich für die Nachfolgerin ergeben, bietet.

Ziel dieser Arbeit ist es, den Nachfolgeprozess aus Sicht der Töchter zu ergründen und spezifische Problemstellungen aufzuzeigen. Es werden im Rahmen der Masterarbeit zehn Töchter in Rheinland-Pfalz befragt. Die Größe der Unternehmen variiert von 15 bis 1000 Mitarbeitenden und umfasst folgende Branchen: Keramik, Maschinenbau und Betriebstechnik, Holzbaugewerbe, Industrie-Textilpflege, Busunternehmen Hotellerie und Gastronomie sowie Medizintechnik.

Anhand der Erkenntnisse aus der Evaluationsforschung bezüglich der Wirkfaktoren unter Anwendung des modifizierten Strukturmodells sowie der besonderen Charakteristik von BC wird festgestellt, ob dieses Format einen Mehrwert zur Bewältigung dieser Problemstellungen oder zur Prävention bieten kann. Zusätzlich erfolgt die Auswertung einer Einschätzung der Interviewpartnerinnen zu möglichen Anlässen und Nutzenerwartungen im BC sowohl durch die Interviews als auch anhand eines zusätzlichen Fragebogens.

Aus dieser Zielsetzung ergeben sich zwei Forschungsfragen, die zu wissenschaftlichen Erkenntnissen in der Nachfolge von Töchtern in Familienunternehmen und der Anwendung von BC in diesen Prozessen führen:

1. Welche besonderen psychologischen Herausforderungen ergeben sich für Töchter im Prozess der Nachfolge ins Familienunternehmen?
2. Welchen Einfluss kann BC auf die erfolgreiche Bewältigung herausfordernder Situationen im weiblichen familieninternen Nachfolgeprozess nehmen?

5. Empirische Ergebnisse

Familiäre Prägungen

Die Antwort auf die Frage, wie sich die Nachfolge entwickelt hat, beginnt bei jeder Interviewpartnerin in der Kindheit. Das Unternehmen gehört zur Familie und die Erzählungen weisen darauf hin, dass Prägungen durch die Kopplung und Ko-Evolution beider sozialer Systeme (Simon, 2011, S.41) zu einer besonderen Bindung führen. Alle Nachfolgerinnen haben schon früh im Familienunternehmen mitgearbeitet.

Neun Nachfolgerinnen schildern Prägungen in Form impliziter Erwartungen und Einstellungen, die vorgelebt und unbewusst für das eigene Handeln übernommen werden. „24/7 Arbeiten wurde mir in die Wiege gelegt.“ (N10)

Die Nachfolge wird durch die Eltern nicht aktiv thematisiert. Bei sechs Nachfolgerinnen besteht jedoch schon vor dem sechsten Lebensjahr ein Interesse an einer späteren Tätigkeit im Unternehmen, für N1 ist dieser Weg nach dem Tod des einzigen Bruders aus Pflichtgefühl vorgezeichnet.

Einstellung der Töchter zum Familienunternehmen

Im Übergang zur erwachsenen Frau beschreiben sieben Nachfolgerinnen eine positive Einstellung zum Familienunternehmen. Bei N6, N7 und N8 beziehen sich diese Überlegungen auch schon auf eine mögliche spätere Mitarbeit. N4 lehnt die Tätigkeit im Familienunternehmen aufgrund der Branche ab. Bei N9; N10 steht eine Nachfolge aufgrund der eigenen beruflichen Entwicklung oder abweichender Pläne nicht zur Debatte.

In diesem Zeitraum erfolgt bei vier Nachfolgerinnen eine Einwirkung durch die Eltern. Bei N1 erzeugt ein Unfall des Vaters einen sofortigen Schulabbruch. In den anderen drei Fällen wird die Einflussnahme der Eltern eher positiv erlebt: „Ich habe das Messegeschäft geliebt, man hat schon die Kunden kennengelernt, dann kamen die ersten Auslandsreisen, [...]“ (N8).

Vorbereitung auf einen Einstieg ins Familienunternehmen

In der vorliegenden Stichprobe schätzen die sechs Nachfolgerinnen, die ihre Ausbildungs- und Studienwahl nicht mit Blick auf das Familienunternehmen getroffen haben, ihre Ausgangslage dennoch passend für einen Einstieg ein. Aufgrund ihrer Wahl fühlen sie sich breit und gut vorbereitet aufgestellt: vier Nachfolgerinnen studieren Betriebswirtschaftslehre, zum Teil mit zusätzlichen Qualifikationen oder als duales Studium, N10 belegt berufsorientierte Zusatzseminare in Jura und Betriebswirtschaftslehre und N5 absolviert eine Ausbildung in der Branche des Familienunternehmens.

Vier Befragte wählen ihr Studium bewusst aus: N6 und N8 entscheiden sich gegen andere Neigungen für Betriebswirtschaftslehre, N1 und N7 absolvieren ein fachbezogenes Studium.

Darüberhinausgehende bewusst initiierte Vorbereitungen erfolgen lediglich bei N1, die zwei Jahre lang zunächst in einem größeren Betrieb arbeitet. N6 wird in die Junioren-Gruppe eingeführt, ohne dass vom Vater ein direkter Bezug zur Nachfolge hergestellt wird. Es folgt ein Praktikum in der Branche. Insgesamt treten fünf Befragte mit ihrem Einstieg ins Familienunternehmen die erste Arbeitsstelle an. Vier Nachfolgerinnen starten mit beruflichen Erfahrungen in anderen Unternehmen, branchenfremd mit Ausnahme von N5.

Vorbereitende strukturelle oder strategische Aktivitäten für eine Nachfolge in den Familienunternehmen (Groth, Rösen & Schlippe, 2018, S.8) werden nicht geschildert.

Abgrenzung: von der Tochter zur Unternehmerin

Die Entscheidung zur Nachfolge

Die Entscheidung für den Weg in das Familienunternehmen basiert bei allen Nachfolgerinnen auf Freiwilligkeit, bei sieben Befragten tragen auch persönliche Gründe, äußere

Umstände oder förderliche Äußerungen der gebenden Generation zu diesem Schritt bei. Implizite Erwartungen und Lenkungen treffen auf Gefühle starker Bindung und Pflichtgefühl gegenüber der gebenden Generation (Wimmer et al., 1996, S.230). „[...] , ich sah die Not der Eltern und die Eltern haben das nie offen angesprochen, [...] ; „Man will den Vater nicht hängen lassen, [...]“ (N2). Ebenso zeichnet sich das Familienunternehmen als Raum vieler Vorteile für die Frau, beispielsweise in Bezug auf Führung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Freiheiten aus. „Und ich geh jetzt zu Papa, da verändere ich die Welt, so wie ich sie verändern will und da muss ich nicht warten.“ (N4).

Umgang und Kommunikation aus Sicht der Tochter

Fünf Nachfolgerinnen übernehmen die Geschäftsführung als Tandem, vier davon gemeinsam mit einem Elternteil. Dieser Zeitraum dauert mindestens 10 Jahre, bei N6; N9 folgt darauf der Ehemann als zweiter Geschäftsführer. N8 übernimmt die Geschäftsführung gemeinsam mit dem Bruder nach plötzlichem Tod des Vaters. Die Beendigung des Tandem-Modells ist nicht mit dem Austritt und einer neuen Rolle der gebenden Generation verbunden: „[...] , mein Vater ist ja einfach geblieben“ (N4). Vier Befragte haben eine alleinige Geschäftsführung inne. Bei N7 steht die Übernahme noch aus: „Also, muss ich manchmal die Faust in der Tasche machen und sagen ja, nun, dann ist es halt jetzt so.“ (N7).

Die Analyse ergibt, dass bei vier Nachfolgerinnen eine Aufteilung der Aufgaben zwischen gebender und nehmender Generation besprochen wurde, die in Folge zu Konflikten, Belastungen und Einmischungen seitens des Elternteils führt. Eine Aufteilung der Aufgaben findet bei fünf Nachfolgerinnen nicht statt und ist ebenso mit Konflikten verbunden.

Im Miteinander kommt es zu offenen Konflikten, Provokationen, Verletzungen sowie unterdrücktem Ärger und Überlastung, was von fünf Nachfolgerinnen sehr belastend

empfundener wird. „[...] , wenn ich so mit meinem Vater aneinandergeraten bin, also ich behaupte, ich bin durch eine harte Schule gegangen.“ (N2). Die anderen fünf Nachfolgerinnen erleben Konflikte als weniger belastend und zum Alltag zugehörig: „Es knallt, aber da können wir alle gut mit umgehen“ (N3).

Die emotionale Belastung bei vier Töchtern ist nachhaltig, da die Auseinandersetzungen sich über viele Jahre hinziehen: „[...] 10 Jahre lang Armdrücken gemacht. Das war unheimlich anstrengend, [...].“ (N4). Das von den Nachfolgerinnen selbst als typisch weiblich empfundene Verhalten zeigt sich durch Schüchternheit, Zurückhaltung, Konsens-Orientierung, Konfliktscheu und Perfektionismus. „[...] Papa, wenn ich jetzt ein Sohn wäre, der hätte dich schon rausgeschmissen, [...]“ (N5).

Die eigene Positionierung als Unternehmerin

Die Hälfte der befragten Nachfolgerinnen mündet als Geschäftsführerin in das Familienunternehmen ein oder hat eine klare Vorstellung, bis wann die Übernahme der Funktion zu erfolgen hat. Bei weiteren vier Befragten hat nach einiger Zeit eine Übernahme stattgefunden, ohne dass dieses Ziel konkret angesteuert wurde. Bei N7 steht die Übernahme noch aus.

Eine Auseinandersetzung mit der neuen Rolle hat bei keiner der Nachfolgerinnen stattgefunden. Begründungen sind vorhandene Kenntnisse aus dem Studium, das vorgelebte Modell als persönliches Vorbild, der Fokus auf die notwendige fachliche Einarbeitung und das Konzept „learning by doing“. „Was halt familiär vorgelebt wurde, [...].“ (N10); „Ich habe ja Betriebswirtschaft studiert, [...], also ich weiß, was es bedeutet.“ (N9).

Die Positionierung als Unternehmerin wird von sechs Nachfolgerinnen als herausfordernd beschrieben: die Auswirkungen reichen von Stress, Ängsten bis zu nachhaltigem Leidensdruck: „[...] , und das hat mich jahrelang so viel

Kraft gekostet, [...]“ (N10). Vier Befragte empfinden dies als weniger herausfordernd.

Rollenvielfalt als Nachfolgerin

Alle befragten Nachfolgerinnen beschreiben die Balance der unterschiedlichen Rollen als belastend. Acht Töchter haben Kinder und betonen die zusätzliche Herausforderung für die Balance zwischen den Rollen Mutter und Unternehmerin. Die Auswirkungen reichen von „fühle mich immer am falschen Platz“ (N2) bis hin zu schweren gesundheitlichen Folgen (N1). Die Aspekte „eigenes Zeitmanagement“ und „Angst vor einem Scheitern“ stellen deutliche Belastungsfaktoren dar.

Trotz der hohen Belastung wird das Familienunternehmen als Ort geschätzt, an dem sich die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Einbringung persönlicher Stärken durch unternehmerische Freiheit (N9) oder auch eine Zeit der Krankheit (N2) gut gestalten oder integrieren lassen. Ebenso werden typisch weiblich Eigenschaften als persönliche Stärken und Ressourcen wahrgenommen: Gespür, weibliche Intuition, Feingefühl und Empathie. Eine wichtige Kraftquelle für alle Befragten ist die eigene Kernfamilie. Ebenfalls unterstützend wird der kollegiale Austausch in beruflichen Netzwerken sowie mit Fachberatern erlebt.

Rollen der Geschwister

Bei den Geschwistern gibt es lediglich bei N8 eine ungeklärte Situation bezüglich einer Mitarbeit im Unternehmen, in allen anderen Fällen sind zufriedenstellende Lösungen gefunden, auch wenn die endgültige Regelung ein emotional einschneidender Schritt ist: „Aber klar, das ist schon hart dann.“ (N6).

N6; N7 schildern, dass sich die Brüder gegen den Eintritt ins FU entscheiden, da sie die hohe zeitliche Belastung ablehnen. N1, N3, N5 und N8 bezeichnen die Geschwister als unterstützend für die beruflichen Herausforderungen, N4 ist Einzelkind. In der Familie von N1 war der Bruder für

die Nachfolge vorgesehen: „Der Bruder ist schon kurz nach der Geburt verstorben, was dann für meine Eltern erstmal die Katastrophe war.“ (N1). N2 und N4 erwähnen, dass möglicherweise der Wunsch nach einem männlichen Nachfolger nicht ausgesprochen wurde: „[...] , ich bin ja auch der einzige Sohn zu Hause.“ (N4)

Bedeutung der Partnerschaft

Bei N6 und N9, die inzwischen gemeinsam mit ihren Ehemännern das Familienunternehmen leiten, war dies nicht ursprünglich geplant.

Bei N1 ist der Partner angestellt im Familienunternehmen und wichtiger Treiber für die geschäftliche Entwicklung. In diesem Fall erfolgt auch die Partnerwahl nach dem Kriterium der Passung für das FU. Die Partner von N5, N8 und N10 sind nicht im Familienunternehmen, werden jedoch explizit als Unterstützer oder Ratgeber erwähnt.

Akzeptanz in einem männerdominierten Umfeld

Die Nachfolgerinnen nennen Beispiele für Irritationen auf Seiten männlicher Geschäftspartner oder auch Beleidigungen: „[...] , ob man das Unternehmen ruinieren wollte, weil man da jetzt so eine Tussi reinsetzt?“ (N2).

Zusätzlich werden selbstkritische Überlegungen in Bezug auf herausfordernde Situationen, beispielsweise Verhandlungen mit Männern, (N1; N5), und in Bezug auf fehlende Fachlichkeit (N2; N8) genannt. N2 und N8 beschreiben genderspezifische Zuschreibungen: „[...] , ich musste mich immer behaupten, weil man dachte, ich bringe den Kaffee und bin nicht die, die der Delegation voransteht.“ (N2). Bei N2 und N5 zeigen sich Effekte für die Forschungsfrage, da sich die eigene Wahrnehmung und der Umgang erst im Laufe der Jahre entwickelt haben (Ebert, Piwinger & Henneke, 2007, S.716).

Für acht Befragte steht die selbstbewusste Sichtweise in Bezug auf den Umgang mit Männern im beruflichen Kontext im Vordergrund. Als Erfolgsfaktoren werden

Authentizität, eigenes Selbstverständnis und Klarheit genannt. „Ich kann mein Frau-Sein zur Perle ausbauen. Es ist die Haltung, wie du durch die Tür kommst“ (N2); „[...]“, das Thema Gleichberechtigung, das wurde bei uns gelebt, da wurde gar nicht drüber gesprochen.“ (N3).

Mitarbeiterführung

Der Umgang mit den Mitarbeitern ist von gegenseitigem Respekt und Teamorientierung geprägt. Die beschriebenen persönlichen Stärken prägen einen eher kooperativen Führungsstil bei allen Nachfolgerinnen. Mitarbeiter werden in Entscheidungen einbezogen, die Beziehungsebene erhält mehr Gewicht im Führungsalltag.

Für sieben Nachfolgerinnen stellen schwierige Situationen mit Mitarbeitern Herausforderungen dar. Hürden ergeben sich durch Probleme mit Mitarbeitern oder dem Vater aufgrund des veränderten Führungsstils. Ebenso werden eigene Begrenzungen in der Durchsetzungsfähigkeit, der Einforderung konsequenten Handelns oder im Umgang mit Kritik genannt. „[...]“, und dass ich mich einfach weniger verleiten lassen sollte, Dinge persönlich zu nehmen.“ (N8).

Alle Befragten übernehmen im Familienunternehmen ihre erste Führungsaufgabe. Erwartungen der Mitarbeiter an die Führungskraft wurden nicht aktiv hinterfragt. „Ich denke, die sind froh dafür, dass sie mich haben. Meistens.“ (N3).

Anstoß von Veränderungsprozessen

Alle Nachfolgerinnen beschreiben die Veränderung der Kommunikation im Familienunternehmen sowie weitere sichtbare und verdeckte Kulturdimensionen. Durch die Nachfolgerin wird ein Wandel im Unternehmen ermöglicht: die Mitarbeiter erhalten Sicherheit, dass es weitergeht und erwarten Veränderungen im Rahmen der Ablösung des patriarchalischen Stils. „Und das würde ich mir schon auf die Fahnen schreiben, dass ich diesen Kulturwandel vollzogen

habe [...], das bedeutet ja auch für die Mitarbeiter, ja, alte Glaubenssätze loszulassen. Wie die Chefs sind [...]" (N4).

Acht Töchter initiieren Veränderungen bewusst und zeigen Respekt gegenüber der Leistung der gebenden Generation: [...] wenn man Änderungen macht, muss man das behutsam machen" (N6). Widerstände und Herausforderungen werden von sieben Nachfolgerinnen geäußert. „Also es hat schon sowohl im Unternehmen als auch extern mit langjährigen Lieferanten schon Ärger gegeben" (N9). Als Beispiele werden eigene Überforderung sowie Überforderung der Mitarbeiter genannt. Ebenso spielen revolutionäre Veränderungsschritte, Unterwanderung durch die Eltern oder negative Reaktionen bei Mitarbeitern oder Externen eine Rolle. „[...] wir haben das Unternehmen komplett auf Links gedreht." (N8). Acht Nachfolgerinnen benennen „Kommunikation" und die „Einbeziehung der Mitarbeiter" als Erfolgsfaktoren im Veränderungsprozess: „Und auch diese Etablierung eines Kulturwandels, dass es einfach ein Dialog sein muss, [...]." (N9).

Die Einschätzung von Business Coaching als vielversprechendes Format im Nachfolgeprozess

Für sechs Nachfolgerinnen ist Business Coaching ein geläufiger Begriff und mit positiven Erfahrungen verbunden: „Dass mir der Geist auch nochmal geöffnet wird, dass ich Verständnis habe für eine andere Seite, dass ich lerne, mich nicht nur auf meine Gedanken zu fokussieren, sondern es tatsächlich möglich ist, dass man eine Situation ganz unterschiedlich auslegen kann, [...]" (N5).

Vier Nachfolgerinnen kennen Business Coaching nicht oder verwechseln diese Dienstleistung mit einer Mediation oder Expertenberatung. Acht der befragten Nachfolgerinnen haben die Erwartung, dass Business Coaching einen Mehrwert für den Nachfolgeprozess bietet. „Und vielleicht halt einfach früher auch mal die Familientradition zu hinterfragen, und dazu wäre halt ein Coach gut gewesen" (N10).

Diese Einschätzung wird am Ende des Interviews durch einen Fragebogen ergänzt: „Welche Ziele würden Sie aufgrund Ihrer bisherigen Erfahrungen als Unternehmerin für ein Business Coaching im Rahmen eines Nachfolgeprozesses als hilfreich betrachten?“ Der Bogen enthält 15 allgemeine Ziele und einen Punkt „sonstiges“ für eigene Anmerkungen. Die untenstehende Abbildung 5.1 zeigt die Ergebnisse aus der Befragung aller zehn Nachfolgerinnen.

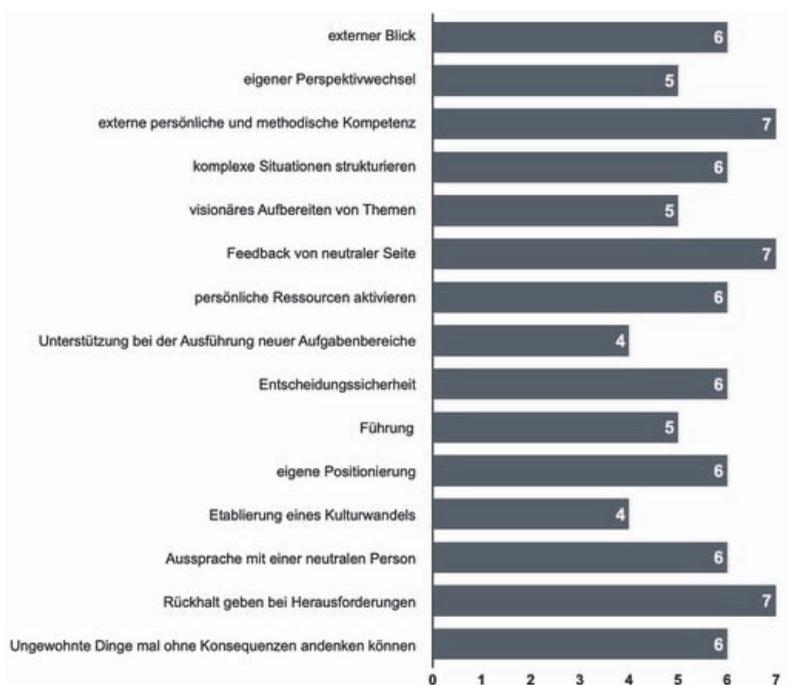


Abbildung 5.1. Business Coaching: wichtige Ziele für Nachfolgerinnen (10 Befragte)

Zehn der 15 Anlässe werden von über 50% der Befragten als hilfreich im Nachfolgeprozess angegeben. Hierzu gehören die Anlässe mit einem eindeutig persönlichen Nutzen wie „Feedback von neutraler Seite“ und „persönliche Ressourcen aktivieren“, sowie rollenbezogener Nutzen „komplexe Situationen strukturieren“, „Entscheidungssicherheit“, „eigene

Positionierung“ und „Rückhalt geben bei Herausforderungen“.

Durch die Vereinigung der Rollen Führungskraft und Geschäftsführerin kann eine Wirkung auf das Unternehmen (organisationaler Nutzen) vorausgesetzt werden. Geschätzt werden der externe Blick und die externe persönliche und methodische Kompetenz, ein Charakteristikum des Business Coachings.

6. Diskussion der Ergebnisse

Die **Sozialisierung der Töchter** hat zu einer engen Bindung an das Familienunternehmen geführt. Besonders dann, wenn Familienunternehmen schon seit mehreren Generationen bestehen, erhält der Begriff „Familie“ eine signifikante Bedeutung, die mit der Vorstellung der heutigen Kleinfamilie nicht vergleichbar ist (Simon, 2011, S.42). Kategorie 1 zeigt Korrelationen zum **Umgang der Nachfolgerinnen mit der Rollenvielfalt**. Die Belastungen und Stressfaktoren lassen auf gender-spezifisches Verhalten sowie Einfluss durch Prägungen und implizite Erwartungen schließen. „[...] mein Bruder ist da ganz anders“ (N10).

Die unbewusste Übernahme von Glaubenssätzen der gebenden Generation beeinflusst offenbar nicht die grundsätzlich positive Einstellung zum Familienunternehmen. Auch eine gewisse Lenkung der Töchter in Richtung des Familienunternehmens wird durchaus positiv bewertet. Bei N1 können aufgrund des Lebensalters Gehorsam und Pflicht durch Religiosität sowie die „herrschenden normativen Vorgaben“ angenommen werden (Wimmer et al., 1996, S.229).

Eine Überkreuz-Betrachtung der Kategorien 1 und 5 lässt vermuten, dass eine **körperliche Erschöpfung im Spannungsfeld der Rollenerwartungen** sich hier jedoch durch die Prägungen und Antreiber verstärkt. „Manchmal muss bei übermäßigem Druck der Körper als Puffer herhalten. [...] Es ist der Versuch, die darunter