

# Forschungspapiere Research Papers



**PFH**

PRIVATE UNIVERSITY  
of Applied Sciences

No. 2014/01

PFH.FOR.004.1401

## **Frauen in der Unternehmensführung von Familienunternehmen – eine kritische Reflektion**

Lisa J. Dostmann und Bernhard H. Vollmar



## Die Autoren

### **Lisa J. Dostmann**

General Management B.Sc.

Lisa Dostmann graduated from the PFH Private University of Applied Sciences Göttingen, Germany in September 2013. She holds a B. Sc. with focus on International Accounting/Controlling and Entrepreneurship. She grew up in an entrepreneurial family.

Lisa Dostmann beendete im September 2013 ihr Bachelorstudium General Management an der PFH Private Hochschule Göttingen mit den Schwerpunkten International Accounting/Controlling und Entrepreneurship. Sie ist selbst in einer Unternehmerfamilie aufgewachsen.



**PFH – Private  
Hochschule Göttingen**

Weender Landstr. 3-7  
D-37073 Göttingen  
ldostmann@pfh.de

### **Prof. Dr. Bernhard H. Vollmar**

Bernhard H. Vollmar is since 2009 Professor for Entrepreneurship and Finance at the Private University of Applied Science in Göttingen and also Director of the Center for Entrepreneurship.

Bernhard H. Vollmar ist seit 2009 Professor für Entrepreneurship und Finance an der PFH Private Hochschule Göttingen und leitet dort das ZE Zentrum für Entrepreneurship



**PFH – Private  
Hochschule Göttingen**

ZE Zentrum für  
Entrepreneurship

Weender Landstr. 3-7  
D-37073 Göttingen  
vollmar@pfh.de



## **Abstract**

Female leaders in big enterprises, e.g. DAX-listed companies, were a constant topic for researchers and public debates in the recent past. It has to be stated that, until today, the ratio of women at the managerial level is still low. The work in hand examines, based on the portrayal of women in the work area, the situation of female managers and successors in family-owned businesses. By looking at the families behind family-owned businesses as well as at the dynamics of their relationship in case of a female successor at the managerial level, factors of success and recommendations for action for female successors and women in management in general will be extracted.

## **Zusammenfassung**

Die Rolle von weiblichen Führungskräften in großen, bspw. DAX-Unternehmen, ist in der jüngeren Vergangenheit des Öfteren untersucht und diskutiert worden. Festzustellen ist, dass der Anteil weiblicher Führungskräfte in Unternehmen in Deutschland immer noch relativ gering ist. Die vorliegende Arbeit untersucht, von der Darstellung der Frau im Beruf und Management ausgehend, die Situation weiblicher Manager und Nachfolger in Familienunternehmen. Dabei werden sowohl die Familie hinter dem Familienunternehmen als auch Beziehungsdynamiken im Falle einer weiblichen Nachfolge analysiert sowie Erfolgsfaktoren der Nachfolge mit einbezogen, um daraus ableitend Handlungsempfehlungen für eine Nachfolgerin sowie Frauen im Management allgemein zu geben.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	I
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	II
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	III
<b>1 Einleitung</b> .....	1
<b>2 Definitiorische Grundlagen und thematische Einordnung</b> .....	2
2.1 Unternehmensführung: Situative, transaktionale und transformationale Führung .....	2
2.2 Die Rolle der Frau in der Gesellschaft: Von der Primogenitur zur Gleichberechtigung .	3
2.3 Das Familienunternehmen – zwischen betriebswirtschaftlicher „Ratio“ und familiärer „Emotionalität“ .....	5
<b>3 Darstellung der Rolle der Frau im Beruf und Management</b> .....	7
3.1 Die Situation der Frau auf dem deutschen Arbeitsmarkt .....	7
3.1.1 Erwerbstätige Frauen in Managementpositionen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße, insbesondere bei DAX-Unternehmen .....	7
3.1.2 Erwerbstätige Frauen in Management von Familienunternehmen und Nachfolge durch Frauen .....	9
3.2 Führungsmotivation bei Frauen und Männern .....	11
3.2.1 Führungsmotivation als Voraussetzung für das Streben nach unternehmerischer Verantwortung .....	11
3.2.2 Geschlechtsspezifische Unterschiede im Hinblick auf Führungsmotivation .....	13
3.3 Führungsstile: Führen Frauen anders? .....	14
3.3.1 Thesen für die Existenz genderspezifischer Führungsunterschiede .....	14
3.3.2 Thesen gegen die Existenz genderspezifischer Führungsunterschiede .....	16
3.4 Geschlechtsspezifische Karrierestriktionen .....	17
3.4.1 Stereotypendenken anstatt geschlechtsunabhängiger Förderung .....	17
3.4.2 Einfluss der Unternehmenskultur: „Gläserne Decke“ und Männerbünde .....	18
<b>4 Analyse der Rolle der Frau im Management und im Besonderen als Nachfolgerin in Familienunternehmen</b> .....	21
4.1 Die Familie hinter dem Familienunternehmen .....	21
4.1.1 Besonderheiten von Unternehmerfamilien .....	21
4.1.2 Sozialisation der Unternehmerkinder .....	22
4.2 Beziehungsdynamiken bei weiblicher Unternehmensnachfolge .....	24
4.2.1 Vater-Tochter-Beziehung .....	24
4.2.2 Die Rolle der Mutter und Frauen der Familie .....	26
4.3 Erfolgsfaktoren für die Nachfolge und Managementübernahme .....	27
4.3.1 Die Nachfolge als Prozess .....	27
4.3.2 Handlungsempfehlungen für eine Nachfolgerin .....	29
4.4 Frauen im Management .....	31
4.4.1 Handlungsempfehlungen für Frauen im Management .....	31
4.4.2 Diversity Management als potenzieller Ausweg aus der Stereotypenfalle .....	32
<b>5 Fazit</b> .....	34
<b>Anhang</b> .....	36
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	45

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Das 3-Kreis-Modell .....	36
Abb. 2	Frauenerwerb nach Altersklassen im internationalen Vergleich 2010 .....	36
Abb. 3	Beschäftigungsumfang nach Geschlecht und Nachkommen 2011 .....	37
Abb. 4	Frauen in Aufsichtsratspositionen bei Prime Standard-Unternehmen .....	37
Abb. 5	Frauen in Top- und Mittelmanagementpositionen 2012 nach Branchen.....	38
Abb. 6	Frauen an der Spitze der Geschäftsführung nach Umsatzgrößen.....	38
Abb. 7	Frauenanteil in der Geschäftsführung in Abhängigkeit von der Gremiumsgröße bei Familienunternehmen .....	39
Abb. 8	Frauen im Management von MGFU in Abhängigkeit von der Gremiumsgröße .....	39
Abb. 9	Anteil und Position von Frauen im Management von inhabergeführten- und hybriden MGFU .....	40
Abb. 10	„Haus der Führungsmotivation“.....	40
Abb. 11	Sinusmilieus von 20-Jährigen in Deutschland.....	41
Abb. 12	Zeitliche Einschränkung durch das Familienunternehmen bzgl. Familien- aktivitäten und berufliche Belastung, bewertet durch Eltern und Kinder .....	41
Abb. 13	Höchster angestrebter Schulabschluss nach Geschlecht.....	42
Abb. 14	Unterschiede in der Persönlichkeit von Kindern, die später Selbstständigkeit oder ein Angestelltenverhältnis anstreben .....	42
Abb. 15	Nachfolgewahrscheinlichkeit und Neigung in Abhängigkeit von der Geschwister-position .....	43
Abb. 16	Berufsvorstellung im Alter von 40 Jahren im Geschlechtervergleich von Unternehmerkindern .....	43
Abb. 17	Diversityausprägungen .....	44

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
Anm. d. Verf.	Anmerkung der Verfasser
AR	Aufsichtsrat
Aufl.	Auflage
B2C	business-to-consumer
bga	bundesweite gründerinnenagentur
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
BRD	Bundesrepublik Deutschland
DACH-Staaten	Deutschland, Österreich, Schweiz
DAX	Deutscher Aktienindex
DIHK	Deutsche Industrie- und Handelskammer
DL	Dienstleistung
et al.	et alii/et aliae
f.	folgend(e)
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
freiberufl.	freiberuflich
FU	Familienunternehmen
FWI	Families and Work Institute
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft
HHL	Handelshochschule Leipzig
Hrsg.	Herausgeber
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MDAX	Mid-Cap-Deutscher Aktienindex
MGFU	Mehr-Generationen-Familienunternehmen
Mio.	Million(en)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
o.O.	ohne Ortsangabe
SDAX	Small-Cap-Deutscher Aktienindex
sic	so, wirklich so
TecDAX	Deutscher Technologieindex
techn.	technisch
TZ	Teilzeit
VZ	Vollzeit

# 1 Einleitung

„Es gibt keinen Erfolg ohne die Frauen.“- Kurt Tucholsky<sup>1</sup>

In Deutschland sind in den letzten Jahren vermehrt Diskussionen über die Einführung einer Frauenquote für Vorstände geführt worden. Die Telekom AG hat sich freiwillig zu einer Quote im Management verpflichtet, was durchweg in der Medienlandschaft auf sehr positive Resonanz gestoßen ist. Begründet werden die Bestrebungen der Vertreter einer Frauenquote damit, dass auf Grund des demographischen Wandels und der hohen Bildung weiblicher Leistungsträger eine gezielte Förderung von Frauen notwendig ist, um eine Gleichberechtigung auch auf Managementebenen zu erreichen, da diese sich bisher nicht eingestellt hat.<sup>2</sup>

Auch in Familienunternehmen, die in Deutschland mit einem Arbeitgeberanteil von mehr als 57% durchaus als „Rückgrat der deutschen Volkswirtschaft“<sup>3</sup> bezeichnet werden können, macht sich der demographische Wandel bemerkbar, wird doch der „Pool“, aus dem Unternehmer ihren Nachfolger wählen können, zusehends kleiner. Dennoch spielen Frauen als Nachfolgerinnen, ebenso wie im Management von großen Unternehmen, immer noch eine eher unbedeutende Rolle.<sup>4</sup>

Die vorliegende Studie befasst sich mit der Rolle der Frau in der Unternehmensführung mit einem besonderen Augenmerk auf die Situation in Familienunternehmen, da dort noch andere Dynamiken neben der Genderthematik, die auch in großen Unternehmen anzutreffen ist, mitwirken. Im zweiten Kapitel werden die Grundlagen für den Aufbau der vorliegenden Untersuchung geschaffen: Grundlegende Führungsstile werden erläutert, die auch gerne für die These: „Frauen sind die besseren Manager!“ bemüht werden. Die Entwicklung der Gleichberechtigung zwischen Mann und Frau wird nachvollzogen und ebenso die Besonderheiten von Familienunternehmen aufgezeigt.

Danach folgt die Darstellung der Rolle der Frau im Beruf und Management im dritten Kapitel. Wie schon angedeutet, wirken sich genderspezifische Unterschiede bzw. Vorurteile nicht nur in Familienunternehmen von Seiten des Übergebers und in der Unternehmensführung aus, sondern auch im Management von großen und DAX-Unternehmen.<sup>5</sup> Daher wird zuerst die Situation der erwerbstätigen Frau auf dem Arbeitsmarkt sowohl in großen Unternehmen als auch in Familienunternehmen betrachtet, um dann die Führungsmotivation und Führungsstile bei Männern und Frauen auf Unterschiede zu untersuchen. Ebenfalls werden geschlechtsspezifische Karriererestriktionen aufgezeigt, die Frauen beim Verfolgen ihrer Karriere hinderlich sein können.

Das vierte Kapitel widmet sich der Analyse der schon in Kapitel 3 dargestellten Zusammenhänge und im Besonderen der Nachfolgerin in Familienunternehmen. Die Strukturen von Unternehmerfamilien und zwangsweise entstehende Beziehungsdynamiken in eben diesen werden untersucht. Daraus werden dann Erfolgsfaktoren für die Nachfolge und Managementübernahme abgeleitet. Nach den Handlungsempfehlungen für eine Nachfolgerin werden Anregungen für Frauen im Management gegeben und in Form des *Diversity Managements* ein potenzieller Ausweg aus der Stereotypenfalle aufgezeigt.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Tucholsky zitiert in Probst 2010, S. 50.

<sup>2</sup> Vgl. Cravotta/Effenberger 2011, S. 8-10.

<sup>3</sup> Wulf/Stubner 2008, S. 1.

<sup>4</sup> Vgl. bga 2010, S. 4; Schlömer-Laufen/Kay 2013, S. 1, 4.

<sup>5</sup> Vgl. Schlömer-Laufen/Kay 2013, S. 2; Wippermann 2010, S. 8-10.

<sup>6</sup> Die Verfasser vorliegender Studie weisen darauf hin, dass mit dem geschlechtsunspezifischen Neutrum wie Nachfolger, Autor etc. beide Geschlechter angesprochen werden. Betrifft das Subjekt nur ein Geschlecht, so wird dies bspw. durch die weibliche Form oder entsprechende Adjektive aufgezeigt.

## 2 Definitiorische Grundlagen und thematische Einordnung

### 2.1 Unternehmensführung: Situative, transaktionale und transformationale Führung

Im folgenden Unterkapitel werden einige Führungsstile näher erläutert: die transformationale und transaktionale Führung von Bass, die gerne aufgegriffen wird von Autoren, die von einem existierenden „weiblichen Führungsstil“ ausgehen und diesen als eher transformational und damit auch erfolgreicher einordnen.<sup>7</sup> Des Weiteren wird der situative Führungsstil beschrieben, welcher besagt, dass ein der Situation angepasster Führungsstil der Organisation den größten Nutzen bringt.<sup>8</sup>

In den 1970er Jahren lag das Augenmerk der Forschung auf situativen oder auch kontingenztheoretischen Ansätzen. Ausgangspunkt dieser Theorien war die Hypothese, dass sich das Umfeld, wie der Typus der geführten Mitarbeiter, die Organisation und externe Umstände auf den Führungsstil auswirken und dieser unter Einbeziehung der situativen Faktoren gewählt werden sollte, um sich erfolgsversprechend auszuwirken.<sup>9</sup> Dieser Richtung lassen sich zwei Entscheidungskonzepte, die Führungsstilwahl betreffend, zuordnen: Die *Kontingenztheorie nach Fiedler* und das *Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton*. Fiedlers Theorie besagt, dass die „situative Günstigkeit“<sup>10</sup> von drei Faktoren abhängig sei: der Beziehung zwischen Führenden und Geführten, der Transparenz der gestellten Aufgaben und der Machtbefugnisse der Führungskraft.<sup>11</sup> Vroom und Yetton liefern mit ihrem normativen Modell der Führung ein Entscheidungsmodell für Führungskräfte, welcher Führungsstil in der jeweiligen Situation auszuüben sei. Es werden fünf verschiedene Führungsstile vorgeschlagen, die von autokratisch bis hin zu partizipativ reichen: Bei schnellen, kurzfristig zu treffenden Entscheidungen mit temporären Auswirkungen ist ein Entscheiden im Alleingang eher vorzuziehen als bei langfristigen, strategischen Ausrichtungen, die durch die Mitarbeiter dauerhaft mitgetragen werden müssen. Hierbei sollte kooperativ gehandelt werden.<sup>12</sup>

In den 1980er Jahren rückten die umfassende Betrachtung einer Führungspersönlichkeit sowie die psychologischen Beziehungsmechanismen zwischen Führenden und Mitarbeitern in den Fokus. Daraus entstanden integrative Sichtweisen wie die charismatische und transformationale Führungstheorie<sup>13</sup>, die auch die starke emotionale Identifizierung der Geführten mit der anleitenden Persönlichkeit und die daraus entstehenden Anstrengungen, ein vorgegebenes Ziel zu erreichen, erklären sollten.<sup>14</sup>

Transformationale Führung zielt auf eine Vergrößerung des Selbstwertgefühles der Mitarbeiter ab und einer Identifizierung dieser mit den Werten und Visionen der entsprechenden Organisation; Führungskräfte sollten daher „die Werte und Motive ihrer Mitarbeiter auf eine höhere Stufe [...] transformieren“<sup>15</sup> und somit Eigeninitiative und Motivation stärken. Diese Form der Führung beruht auf vier Säulen: Als notwendige aber nicht hinreichende Bedingung

---

<sup>7</sup> Vgl. Glaesner 2007, S. 35, 47-49; Stüfe 2007, S. 18-25, 39.

<sup>8</sup> Vgl. Glaesner 2007, S. 25f.

<sup>9</sup> Vgl. Dörr 2006, S. 9f.; Glaesner 2007, S. 25f.

<sup>10</sup> Glaesner 2007, S. 27.

<sup>11</sup> Vgl. Dörr 2006, S. 10; Glaesner 2007, S. 25-28.

<sup>12</sup> Vgl. Glaesner 2007, S. 28-31.

<sup>13</sup> Der charismatische Führungsstil unterscheidet sich vom transformationalen, auch wenn diese beiden Begriffe in der Fachliteratur teilweise als austauschbar behandelt werden. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf den integrativen Ansatz von Bass. – Vgl. Dörr 2006, S. 13f.

<sup>14</sup> Vgl. Dörr 2006, S. 9-12.

<sup>15</sup> Glaesner 2007, S. 36.

wird *Charisma*<sup>16</sup> aufgeführt, um Mitarbeitervertrauen gewinnen und stimulierenden Einfluss auf die Mitarbeiter nehmen zu können.<sup>17</sup> Des Weiteren muss die transformationale Führungskraft *inspirierende Motivation* ausüben, in dem sie Visionen entwickelt, vorlebt und kommuniziert. *Intellektuelle Stimulierung* soll die Geführten anleiten, althergebrachte Strukturen zu überdenken und sich neue Erkenntnisse anzueignen. Abschließend sollte eine Führungskraft (im transformationalen Sinne nach Bass) die Mitarbeiter im Rahmen der *individuellen Mitarbeiterorientierung/Wertschätzung* bei den jeweiligen Arbeitsabläufen unterstützen und konstruktiv beratend agieren, so dass diese sich entfalten und weiterentwickeln können.<sup>18</sup> Somit steht die transformationale Führung eher konträr zur transaktionalen, wobei diese Führungsprinzipien sich nach Bass nicht gänzlich ausschließen, sondern auch in gewissem Maße koexistieren können.<sup>19</sup>

„Transaktionale Führung [hingegen] bezeichnet eine soziale Austauschbeziehung, bei der Führungskraft und Mitarbeiter vornehmlich als rationale Partner agieren, die Einsatz, Chancen und Nutzen genau kalkulieren.“<sup>20</sup> Diese Fixierung der Führungskraft auf ziel- und aufgabenorientierte Verhaltensweisen sorgt dafür, dass nur im Falle eines fehlerhaften Arbeitsprozesses eingegriffen wird (*Management by Exception*) oder der Führende eine *Laissez-Faire*-Haltung entwickelt, bei der Geführten das Gefühl gegeben wird, ihr Vorgesetzter interessiere sich nicht für das Ergebnis. Beides wirkt deutlich weniger motivierend als ein transformationaler Führungsstil. Die *bedingte Belohnung* oder auch *das Prinzip des Contingent Reward* genannt, können aber durchaus im Rahmen von transaktionaler Führung Anreize ausüben, indem sie für die Leistung bestimmter Aufgaben Belohnungen in Aussicht stellen.<sup>21</sup>

## 2.2 Die Rolle der Frau in der Gesellschaft: Von der Primogenitur zur Gleichberechtigung

Die rechtliche Stellung von Frauen in Europa veränderte sich vom 15. bis ins 19. Jahrhundert kaum. Zum Ende des 19. bzw. Anfang des 20. Jahrhunderts begann sich die Rolle der Frau jedoch zu wandeln. 1896 wurden verheirateten Frauen in Deutschland bürgerliche Rechte zugestanden und 1919 erhielten Frauen im Zuge der Weimarer Republik das Wahlrecht und somit politische Rechte.<sup>22</sup> Die Erwerbstätigkeit von Frauen wurde zu Zeiten des ersten Weltkrieges unterstützt, bedingt durch Notwendigkeit auf Grund mangelnder männlicher Arbeitskräfte. Die Situation der erwerbstätigen Frauen im Falle einer Schwangerschaft war jedoch prekär. 1927 führte Deutschland als erster großer Industriestaat ein Mutterschutzgesetz ein, welches Arbeiterinnen einen sechswöchigen Mutterschaftsurlaub sowohl vor als auch nach der Geburt gewährte und in dieser Zeit die Lohnfortzahlung garantierte.<sup>23</sup>

Die feministischen Forderungen dieser Zeit, die eine unabhängige Unterstützung von Müttern postulierten und nicht das Gesellschaftsbild des Mannes als Ernährer und Verantwortlicher der Familie fördern wollten, verhallten jedoch ungehört. Zur Zeit des Nationalsozialismus kam es zu einem propagandainitierten Kult um Väter und die damit einhergehende Männlichkeit, die die Rolle der Mutter kaum mit einbezog: Ehestandsdarlehen wurden an

<sup>16</sup> Charisma wird zunehmend durch *idealisierten Einfluss* ersetzt, daher wird auch von den „vier I's“ gesprochen. – Vgl. Dörr 2006, S. 22f.

<sup>17</sup> Vgl. Dörr 2006, S. 13f., 23; Geyer/Steyrer 1998, S. 379.

<sup>18</sup> Vgl. Dörr 2006, S. 22-24; Geyer/Steyrer 1998, S. 379; Glaesner 2007, S. 36.

<sup>19</sup> Vgl. Dörr 2006, S. 14.

<sup>20</sup> Dörr 2006, S. 12.

<sup>21</sup> Vgl. Geyer/Steyrer 1998, S. 378f.; Glaesner 2007, S. 35f.

<sup>22</sup> Vgl. Beauvoir 2011, S. 141; Sineau 1995, S. 532.

<sup>23</sup> Vgl. Lagrave 1995, S. 487; Bock 1995a, S. 450f.

Väter ausbezahlt, ebenso wie Kinderbeihilfen.<sup>24</sup> Auch wenn in der Propaganda des Nationalsozialismus die idealisierte Frau als Mutter am Herd, die die Kinder hütete, dargestellt wurde, so konnte doch der Trend zu ansteigender Erwerbstätigkeit bei Frauen nicht gebrochen werden. 1942 wurde, bedingt durch den Kriegszustand, sogar das Mutterschutzgesetz von 1927 nachgebessert, um die Erwerbstätigkeit und Mutterschaft besser vereinbaren zu können.<sup>25</sup>

Die Erwerbstätigkeit der Frauen setzte sich nach dem Zweiten Weltkrieg fort, jedoch zeigte sich, dass Familie und Erziehung wie selbstverständlich den Frauen als Aufgabe zugeschrieben wurde: Frauen mussten den Großteil der häuslichen Arbeit verrichten und sich in der Regel um Kinder oder auch pflegebedürftige Verwandte kümmern.<sup>26</sup> In der Ausbildung sollte zwar Gleichstellung herrschen, dennoch wurden Mädchen in ihrer Schul- oder universitären Laufbahn durch die Gesellschaft und Institutionen eher zu Fächern im psychologischen, pädagogischen oder hauswirtschaftlichen Bereich gedrängt.<sup>27</sup> Mitte der 1970er Jahre stand eine Ehe dem Beruf einer Frau zunehmend weniger entgegen. Frauen mussten beim Abschließen eines Arbeitsvertrages nicht mehr die Unterschrift ihres Mannes einholen, wurde doch 1977 das Recht einer Frau auf Erwerbstätigkeit festgeschrieben. Die Mutterschaft jedoch blieb hinderlich, so dass diese der Hauptgrund für eine Aufgabe des Studiums war.<sup>28</sup>

Im Zeitraum bis 1975 waren Gehaltsunterschiede zwischen Frauen und Männern nicht nur in höheren Positionen anzutreffen; es zeigte sich auch, dass feminisierte Berufe auch in unteren Hierarchiestufen schlechter bezahlt wurden als vergleichbare Positionen in männlichen Domänen. Für LAGRAVE ist die Teilzeitarbeit ein Beispiel der „diskriminierende[n] soziale[n] Logik“<sup>29</sup>, um eine berufliche Gleichstellung von Männern und Frauen zu verhindern. 1973 waren die meisten Teilzeitarbeiter in der BRD weiblich (89% der Teilzeitbeschäftigten).<sup>30</sup> Für Frauen war dies die Möglichkeit Hausarbeit und Kindererziehung, also die an sie gestellten Erwartungen, sowie Beruf zu vereinbaren. In den 1950er Jahren wurde durch den Pädagogen Otto Speck die Begrifflichkeit des sogenannten *Schlüsselkindes* erfunden und mit ihr die Theorie, dass Kinder von berufstätigen Müttern sich nicht gesund entwickeln könnten. Dies erhöhte den Druck auf arbeitende Mütter zusätzlich. Frauen, die Teilzeit arbeiteten, waren beruflich betrachtet „im besten Alter“, während Männer mittels dieser Form des Beschäftigtenverhältnisses den Vorruhevorstand zu kaschieren versuchten.<sup>31</sup>

Auch 1982 fand sich in Europa ein Gehaltsunterschied von bis zu 40% zwischen den beiden Geschlechtern für die gleiche Arbeit. Laut LAGRAVE war nicht nur die geschlechtsspezifische Berufswahl ein Grund für die schlechtere Bezahlung von erwerbstätigen Frauen, sondern vor allen Dingen die vertikale Segregation, die Frauen am Vordringen in höhere Positionen hinderte.<sup>32</sup> In den heutigen Zeiten hat sich die Situation zwar gebessert, letztendlich lässt sich aber noch nicht von einer beruflichen Gleichstellung der Frau reden: In der Hoppenstedt-Studie 2012: „Frauen im Management“<sup>33</sup>, die die 200.000 größten Unternehmen Deutschlands untersucht hat, wird festgestellt, dass der Anteil von Frauen im Top- oder Mittelmanagement von 2006 bis 2012 um nur 6% gestiegen ist und der Gesamtanteil bei nunmehr ca. 20% liegt, obwohl Frauen rund die Hälfte der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten

---

<sup>24</sup> Vgl. Bock 1995a, S. 450f.

<sup>25</sup> Vgl. Bock 1995, S. 184, 188.

<sup>26</sup> Vgl. Lefaucher 1995, S. 468f.; Lagrave 1995, S. 501f.

<sup>27</sup> Vgl. Lagrave 1995, S. 503-505.

<sup>28</sup> Vgl. Lagrave 1995, S. 504 f.; Caspary 2010, S. 79.

<sup>29</sup> Vgl. Lagrave 1995, S. 509.

<sup>30</sup> Vgl. Lagrave 1995, S. 508f.

<sup>31</sup> Vgl. Lagrave 1995, S. 509, 515; Bierach/Thorborg 2006, S. 56f.

<sup>32</sup> Vgl. Lagrave 1995, S. 515, 519f.

<sup>33</sup> Schwarze et al. 2012.

ausmachen. Bei Familienunternehmen erweisen sich patriarchalische Strukturen und bestehende Vorstellungen einer *Primogenitur* durchaus noch als Hindernisse für weibliche Nachfolger.<sup>34</sup>

## 2.3 Das Familienunternehmen – zwischen betriebswirtschaftlicher „Ratio“ und familiärer „Emotionalität“

Der Begriff Familienunternehmen ist nicht eindeutig definitorisch bestimmt: Die meisten Definitionen von Familienunternehmen entstehen durch die Abgrenzung dieser von Nicht-Familienunternehmen, so dass für die Definitionsbildung häufig der Eigenkapitalanteil oder der Einfluss auf die Leitung und Organisation des Unternehmens, den die Familie innehat, herangezogen wird.<sup>35</sup> Für KLEIN ist die Größe des Besitzanteils nicht das ausschlaggebende Zuordnungskriterium, sondern ein Familienunternehmen ist „demnach ein Unternehmen, auf das eine oder mehrere Familien(n) maßgeblichen Einfluss ausüben.“<sup>36</sup> Die Familie kann eben besagten Einfluss über die vom Eigentum abgeleitete Kontrollfunktion wahrnehmen oder über die Mitwirkung am Management sowie die Prägung der Unternehmenskultur.<sup>37</sup>

Betrachtet man die Variablen wie Macht, Einfluss und Kultur der Unternehmerfamilie, so ergeben sich drei typisierbare Reinformen von Familienunternehmen: Unternehmen im Familienbesitz, familienkontrollierte Unternehmen und familien- oder eigentümergeführte Unternehmen. Bei der Identifizierung von familienkontrollierten Unternehmen ist die Kontrolle über das Eigentum bzw. die Anteile von Bedeutung. Eigentümergeführte Unternehmen werden vom Institut für Mittelstand Bonn als *Familienunternehmen im engeren Sinne* betrachtet, dabei ist nicht nur die Kontrollbedingung erfüllt, sondern die Familie respektive der Eigentümer bestimmt die Leitung. Es besteht also Eigentum-Leitungs-Konvergenz.<sup>38</sup>

Betrachtet man die wirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen in Deutschland, so zeigt sich, dass der Anteil von familienkontrollierten Unternehmen im privaten Sektor bei 92% liegt und der Anteil der eigentümergeführten Unternehmen bei 90%. Mindestens jeder zweite Beschäftigte arbeitet in einem Familienunternehmen, welche in Summe wiederum ca. die Hälfte des privaten Gesamtumsatzes in Deutschland generieren.<sup>39</sup> Als besondere Stärke wird häufig die emotionale Bindung des Unternehmers bzw. der Unternehmerfamilie zum „eigenen“ Unternehmen hervorgehoben und eben jene wird häufig auch als Wettbewerbsvorteil gewertet, da bspw. eine geringere Volatilität in der Kapitalausstattung zu bemerken ist wegen des eher langfristigen Planungshorizontes der Anteilsbesitzer, die sich oftmals aus der Familie rekrutieren.<sup>40</sup>

Um die Beziehung zwischen Familie und Unternehmen zu erläutern, die SIMON als eine *koevolutionäre Einheit* betrachtet, eignet sich besonders das *3-Kreis-Modell* (s. Abb. 1), wel-

---

<sup>34</sup> Vgl. Schwarze et al. 2012, S. 3, 6; Haubl/Daser 2006, S. 13. Informationen zur heutigen Vereinbarkeit von Beruf und Familie findet der Leser in Keller/Haustein 2012, S. 30-50.

<sup>35</sup> Vgl. Klein 2009, S. 67; Klein 2004, S. 1-3.

<sup>36</sup> Klein 2004, S. 3.

<sup>37</sup> Vgl. Klein 2004, S. 3, 14-17.

<sup>38</sup> Vgl. Klein 2004, S. 17; Stiftung Familienunternehmen 2011, S. 6. Das Wittener Institut für Familienunternehmen sieht die Definition von Familienunternehmen erst dann als erfüllt an, wenn die Familie über das Eigentum und den Einfluss, bspw. durch eine Management- und/oder Kontrollfunktion, verfügt. – Vgl. Cravotta/Effenberger 2011, S. 5.

<sup>39</sup> Vgl. Stiftung Familienunternehmen 2011, S. 1; bga 2010, S. 4.

<sup>40</sup> Vgl. Cravotta/Effenberger 2011, S. 5; Simon 2012, S. 46.

ches aus Familie, Unternehmen und Gesellschaftern besteht<sup>41</sup> und anhand dessen sich die Chancen und Risiken eines Familienunternehmens ableiten lassen. Da sowohl das System Familie als auch das System Unternehmen auf unterschiedlichen Regeln und Rationalitäten basieren, kommt es zu Paradoxien, die die Kreativität und Innovation befeuern, oder aber für ein hohes Konfliktpotential sorgen können, was wiederum die Existenz des Unternehmens in Gefahr bringen kann. Die Systeme beeinflussen sich wechselseitig und werden umso komplexer, je mehr Elemente Einfluss haben und je unterschiedlicher diese sind.<sup>42</sup>

Beispiele für Paradoxien sind die unterschiedlichen Arten von Kommunikation, die im familiären und unternehmerischen Kontext eingesetzt werden, ebenso wie die Gleichbehandlungsprämisse in der Familie, die der Ungleichbehandlung im Unternehmen entgegensteht. Arbeitsteilung muss leistungsbezogen entlohnt werden; in der Familie hingegen erfolgt die Bewertung eines Mitglieds nicht sachorientiert, sondern die „Person an sich“ erhält in der Regel das Ansehen der Familie mitsamt der Zugehörigkeit zu diesem System und muss sie sich nicht erst verdienen.<sup>43</sup> Heutzutage findet meist eine Trennung der Systeme Familie und Organisation durch *diachrone Dissoziation* statt – das nacheinander Aufhalten in nebeneinander existierenden Kontexten. In Unternehmerfamilien kommt es zu zeitlichen und räumlichen Überschneidungen der beiden anders gearteten Systeme, so dass Missverständnisse und Konfliktreichtum die Folge sein können.<sup>44</sup>

In Familienunternehmen wird in der Regel nicht nur das Gewinnmaximierungsprinzip angewandt, sondern es geht vielmehr darum, Tradition zu erhalten oder zu schaffen. Wie schon angemerkt, gestaltet sich der Planungshorizont meistens langfristiger. SIMON sieht dieses Handeln sogar als „Umkehr des Shareholder-Value-Gedankens“<sup>45</sup>, das offenbar diese besondere Art von Investitionen so erfolgreich gestaltet.<sup>46</sup> KLEIN stellt einen weiteren Unterschied zu großen Publikumsgesellschaften fest: Die *Prinzipal-Agent-Theorie* gelte nur bedingt in Familienunternehmen, da es sich nicht um viele anonyme Eigentümer handelt, sondern Vertrauen zwischen den unterschiedlichen Parteien wegen einer ähnlich gearteten Sozialisation und einer gemeinsamen Vergangenheit herrschen kann. Vertrauen wirkt sich komplexitätsreduzierend aus, so dass dadurch auch eine Kostensenkung induziert wird.<sup>47</sup>

In beiden eben beschriebenen Fällen kann sich die Familie sehr stabilisierend und stützend auf das Unternehmen auswirken, dennoch kann diese auch zum Risikofaktor für das Unternehmen mutieren, vor allem bei Nachfolgeprozessen: In fast einem Drittel der Fälle kommt es infolge der Übergabe zu einer existenzbedrohenden Situation für das Unternehmen, so dass durch Stilllegungen jährlich über 30.000 Arbeitsplätze verloren gehen. Familienunternehmen werden im Durchschnitt 25 bis 30 Jahre durch eine Unternehmerfigur geleitet, jedoch werden von diesen Unternehmen nur zwei Drittel an die zweite, nachfolgende Generation übergeben und eine erfolgreiche Übernahme durch die dritte Generation gelingt nur noch in ca. 30% der Fälle.<sup>48</sup>

---

<sup>41</sup> In der vorliegenden Arbeit wird die Dynamik zwischen Familie und Unternehmen betrachtet, da der Kreis der Gesellschafter ein Subsystem darstellt, welches sich nicht aus Familienmitgliedern rekrutieren muss. – Vgl. Simon 2012, S. 22-24.

<sup>42</sup> Vgl. Simon 2012, S. 22-25, 28, 42f.; Klein 2009, S. 70.

<sup>43</sup> Vgl. Simon 2012, S. 47, 50f.; Simon 2011e, S. 57f.; Gimeno et al. 2010, S. 52f.

<sup>44</sup> Vgl. Simon 2011c, S. 39-41.

<sup>45</sup> Simon 2012, S. 55.

<sup>46</sup> Vgl. Simon 2012, S. 54f.

<sup>47</sup> Vgl. Klein 2009, S. 64, 76f.; Simon 2012, S. 61. KLEIN bevorzugt die Stewardship-Theorie für Familienunternehmen. Diese beruht auf einem diametral aufgebauten Menschenbild, welches auf Vertrauen basiert. – Vgl. Klein 2009, S. 76. Informationen zur Prinzipal-Agent-Theorie findet der Leser in: Mathissen 2009.

<sup>48</sup> Vgl. Wulf/Stubner 2008, S. 3, 12; bga 2010, S. 10.

HAUBL führt als Grund für das Scheitern einer Übernahme die häufig unbewältigten Konflikte an. Geschwisterkonflikte bei Übernahmesituationen lassen sich nicht selten als Weiterführung oder Austragung der Kontroversen aus der Kindheit verstehen. *Generativität*<sup>49</sup> hingegen ist die Voraussetzung für gelungene Übergaben. *Generativität* beruht auf dem Austausch von Gefühlen, einer offenen, respektvollen Kommunikation und ist nicht einseitig.<sup>50</sup> Zudem müssen Familienmitglieder mental fähig sein, *synchrone Dissoziation* zu betreiben, da eine Paradoxieauflösung durch Trennung der beiden Kontexte bei Familienunternehmen nicht möglich ist.<sup>51</sup>

### **3 Darstellung der Rolle der Frau im Beruf und Management**

#### **3.1 Die Situation der Frau auf dem deutschen Arbeitsmarkt**

##### **3.1.1 Erwerbstätige Frauen in Managementpositionen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße, insbesondere bei DAX-Unternehmen**

Frauen stellen in Deutschland 46% der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten, dennoch sind sie in Führungspositionen seltener vertreten als Männer. Im internationalen Vergleich mit diversen OECD-Ländern liegt der Anteil erwerbstätiger Frauen im oberen Mittelfeld mit insgesamt 70%, jedoch hinter nordeuropäischen Ländern und den Niederlanden (s. Abb. 2). Bemerkbar macht sich in der Altersgruppe der Ende Zwanzigjährigen bis Anfang Vierzigjährigen, dass das Arbeitsangebot bei Geburten von Kindern reduziert wird. Hieran wird deutlich, dass Kinderbetreuung, aber auch die Betreuung älterer, pflegebedürftiger Angehöriger immer noch dem Aufgabengebiet der Frau zugerechnet werden. Die Erwerbspausen, die Frauen nach der Geburt einlegen, erfolgen immer noch häufiger und vor allen Dingen länger als die ihrer männlichen Partner. Nicht selten kommt es beim Wiedereinstieg ins Berufsleben zu einer Änderung des Erwerbsumfangs, wie es in Teilzeitarbeitsverhältnissen oder im Sektor der geringfügig Beschäftigten zum Tragen kommt (s. Abb. 3).<sup>52</sup>

Die Hoppenstedt-Studie 2012 zeigt, wie schon bemerkt, dass der Anteil von Frauen im mittleren und höheren Management bei ca. 20% liegt.<sup>53</sup> Während die Hoppenstedt-Studie, die 200.000 größten Unternehmen betrachtet, analysieren LINDSTÄDT ET AL. den *Prime Standard*<sup>54</sup> der deutschen Börse, der rd. 330 Unternehmen umfasst. Letztere Studie stellt fest, dass in den Aufsichtsratspositionen zwar ein leichter Aufwärtstrend hinsichtlich der weiblichen Besetzungen von Stellen zu bemerken ist, aber die Quote 2010 trotzdem nur bei 9,1% lag. Dieser Anteil lässt sich vor allen Dingen auf die Besetzung von fast 20% aller Arbeitnehmervertreterpositionen durch Frauen zurückführen, auf Kapitalgeberseite findet man wesentlich seltener Frauen: Ihr Anteil lag 2010 bei unter 5% (s. Abb. 4). In Vorstandsriegen des

<sup>49</sup> HAUBL/DASER beschreiben gelungene Generativität folgendermaßen: „Gelingt Generativität, dann anerkennt die Kindergeneration (dankbar), dass sie ohne die Vorleistungen der Elterngeneration nicht(s) wäre, sowie die Elterngeneration (dankbar) anerkennt, dass von ihnen nur etwas bleibt, wenn die Kindergeneration ihre Projekte fortführt.“ – Haubl/Daser 2006, S. 12f.

<sup>50</sup> Vgl. Haubl/Daser 2006, S. 12f.; Klein 2004, S. 240.

<sup>51</sup> Vgl. Simon 2012, S. 31; Simon 2011c, S. 42.

<sup>52</sup> Vgl. Schwarze et al. 2012, S. 3, 6; Schäfer et al. 2012, S. 8, 20f.

<sup>53</sup> Funktionen, die in der Hoppenstedt-Studie dem Topmanagement zugeordnet sind, sind bspw. „Vorstandsvorsitzende, Präsidentinnen, Vorstände, Generaldirektorinnen, Direktorinnen, Betriebsleiterinnen, Geschäftsleiterinnen, Geschäftsführerinnen...“ – Schwarze et al. 2012, S. 18.

Positionen, die in eben jener Studie in das mittlere Management eingeordnet werden, sind z.B.: „Abteilungsleiterinnen, Abteilungsdirektorinnen, Bereichsleiterinnen, Bevollmächtigte, Prokuristinnen, Abteilungsleiterinnen...“ – Schwarze et al. 2012, S. 19.

<sup>54</sup> Unter Prime Standard werden Unternehmen aus dem DAX, MDAX, SDAX und TecDAX sowie 170 weitere, börsennotierte Unternehmen verstanden. – Vgl. Lindstädt et al. 2011, S. 11.

*Prime Standard* sind 2,7% der Stellen mit Frauen besetzt und nur drei, der 30 im deutschen Aktienindex notierten Unternehmen, beschäftigten 2010 im Vorstand eine Frau.<sup>55</sup>

Unternehmen, die mehr als 10.000 Mitarbeiter beschäftigen und dem *Prime Standard* angehören, besetzten mehr Positionen der Kapitalgeberseite in Aufsichtsräten mit Frauen. Der Anteil lag 2010 hier bei ca. 7% und wird als Ergebnis der Zunahme der öffentlichen Drucks auf die größten Unternehmen gesehen. Hingegen lässt WIPPERMANN verlauten: je höher das Börsensegment eines Unternehmens, desto niedriger die Frauenquote im Topmanagement. Bei DAX-Unternehmen betrug sie im Jahre 2009 rd. 1% und bei SDAX oder TecDAX-Unternehmen jeweils 4% und 5,8%.<sup>56</sup> SCHWARZE ET AL. differenzieren anders: Sowohl in kleinen Unternehmen bis 50 Mitarbeiter als auch in mittleren Unternehmen bis 250 Beschäftigte stellen Frauen mehr als ein Fünftel der Top- und Mittelmanagementpositionen. Bei großen Unternehmen (ab 250 Beschäftigte und 50 Mio. € Umsatz) liegt die Quote bei 15%. Die Frauenbeteiligung am Management mutet immer noch als eher gering an, wenn man sich vergegenwärtigt, dass vier Fünftel aller Führungspositionen mit Ingenieuren, Naturwissenschaftlern oder Betriebswirten besetzt werden und mittlerweile 25% der Absolventen dieser Fachrichtungen weiblich sind.<sup>57</sup>

Auch im Hinblick auf die Branchen gibt es erhebliche Unterschiede bei den Managementpositionen zwischen den Geschlechtern. Im Sozial- und Gesundheitswesen beträgt der Anteil von Frauen in höheren Positionen 35,1%. Von Chancengleichheit zu sprechen, wäre allerdings undifferenziert, arbeiteten doch im Jahre 2010 rd. 80% weibliche sozialversicherungspflichtige Beschäftigte in diesem Sektor. Ebenso sind die Frauen auch in den Branchen wie Banken/Finanzdienstleistungen/Versicherungen und Kraftfahrzeuge (Instandhaltung und Handel) stark vertreten und machen mehr als die Hälfte der Beschäftigten aus. Dennoch zeigt sich hier, dass vor allen Dingen im Finanzsektor kaum Frauen in Führungspositionen (mittleres und Topmanagement) vordringen. Der Anteil liegt bei 13,5% und ist damit deutlich niedriger als in der Kraftfahrzeugbranche und dem Verarbeitenden Gewerbe, die mit rd. 20% Frauenquote in Führungsebenen aufwarten können (s. Abb. 5).<sup>58</sup>

Frauen mit Kindern arbeiten doppelt so häufig in einem Teilzeitbeschäftigtenverhältnis im Vergleich zu Frauen ohne Kinder (27,6%). Insbesondere in ostdeutschen Bundesländern unterbrechen die Frauen seltener ihr Arbeitsverhältnis wegen Kindererziehung und besetzen im Durchschnitt mehr Managementpositionen als in westdeutschen Bundesländern, bei denen die Quote von Bundesland zu Bundesland sehr verschieden ausfällt.<sup>59</sup> Betrachtet man die Kinderanzahl von weiblichen Vorständen und Aufsichtsräten des *Prime Standard*, so fällt auf, dass das Bild der kinderlosen „Karrierefrau“ nicht gerechtfertigt ist. 60% der Frauen in einer Aufsichtsratsposition und 70% derer in Vorstandsfunktionen haben mindestens ein Kind. Daran zeigt sich, dass Karriere und Familie einander nicht entgegenstehen müssen.<sup>60</sup>

Die Hoppenstedt-Studie widerlegt auch die gängige Vermutung vieler Unternehmen, dass bspw. keine geeigneten Frauen für Aufsichtsratspositionen zu finden seien. Diese seien außerhalb traditioneller Recruitingwege in Branchen wie Asset Management, Rechtsberatung und Wirtschaftsprüfung etc. sehr wohl zu finden. Des Weiteren zeigt sich bei genauer Betrachtung, dass von 2006 bis 2012 der Anteil der Frauen im mittleren Management konstant bei fast 30% lag, hingegen in Toppositionen nur bei knapp 11%. Anscheinend gelingt es trotz

<sup>55</sup> Vgl. Schwarze et al. 2012, S. 3, 6; Lindstädt et al. 2011, S. 12f., 15.

<sup>56</sup> Vgl. Lindstädt et al. 2011, S. 13; Wippermann 2010, S. 78.

<sup>57</sup> Vgl. Schwarze et al. 2012, S. 7, 19; Wippermann 2010, S. 78.

<sup>58</sup> Vgl. Schwarze et al. 2012, S. 12-17.

<sup>59</sup> Vgl. Schäfer et al. 2013, S. 21; Schwarze et al. 2012, S. 9f.

<sup>60</sup> Vgl. Lindstädt et al. 2011, S. 17f.; Wippermann 2010, S. 10.

des bestehenden Pools von weiblichen Führungskräften in mittleren Positionen, nur wenigen Frauen in das Topmanagement nachzurücken.<sup>61</sup> Auf welche Faktoren diese Dynamik zurückzuführen ist, wird in den nachfolgenden Punkten wie Führungsmotivation, Führungsstile und Karriererestriktionen im Vergleich beider Geschlechter versucht zu beantworten.

### **3.1.2 Erwerbstätige Frauen in Management von Familienunternehmen und Nachfolge durch Frauen**

Die Datenlage zu Frauen im Management von Familienunternehmen ist eher dürftig. Bisher sind hauptsächlich große, börsennotierte Unternehmen hinsichtlich ihres Anteils von weiblichen Führungskräften untersucht worden oder es fand keine Differenzierung zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen statt.<sup>62</sup> Die Studie von SCHWEINSBERG/THORBORG für die INTES Akademie für Familienunternehmen befasste sich mit der Führungssituation in Familienunternehmen nach genderspezifischen Gesichtspunkten. Die Autoren konnten mehr als 250 Unternehmen aus den DACH-Staaten befragen, welche eine durchschnittliche Umsatzgröße von ca. 300 Mio. € erwirtschafteten und rd. 1000 Mitarbeiter beschäftigten.<sup>63</sup>

In der Befragung zeigte sich, dass in einem Viertel der Fälle eine Frau am Management beteiligt war. Allerdings fand sich ein ähnliches Bild wie in börsennotierten Unternehmen, nämlich, dass mit steigender Mitarbeiterzahl der Anteil von Frauen im Management sinkt (s. Abb. 6). Zudem ist auffallend, dass die Frauenquote in kleineren Führungsgremien höher ist: Bei Unternehmen, die zwei Geschäftsführer beschäftigten, war die Wahrscheinlichkeit fast zehnmal so hoch auf eine Frau zu treffen als in Unternehmen mit nur einer Spitzenposition (s. Abb. 7). Die meisten Frauen traten ihre leitende Position erst nach 1995 an, vorher waren Frauen in den jeweiligen Unternehmen nicht in einer Topmanagementposition zu finden.<sup>64</sup>

CRAVOTTA/EFFENBERGER haben den Anteil von Frauen im Management von Mehr-Generationen-Familienunternehmen<sup>65</sup> untersucht, indem sie 475 Mehr-Generationen-Familienunternehmen analysierten. Die Auswertung ergab, dass fast 90% der MGFU ein rein männliches Management installiert hatten, während hingegen nur in einem Prozent der Fälle das Unternehmen durch eine Frau geleitet wurde. Ein Zehntel der betrachteten Unternehmen wurde durch ein gemischt-geschlechtliches Management repräsentiert. Auch hier wurde festgestellt, dass Frauen am ehesten in kleinen Managementteams von bis zu drei Personen anzutreffen sind (s. Abb. 8).<sup>66</sup>

---

<sup>61</sup> Vgl. Schwarze et al. 2012, S. 8f.

<sup>62</sup> Vgl. Schweinsberg/Thorborg 2010, S. 3. Es ist anzunehmen, dass bei der gewichtigen Rolle, die Familienunternehmen bspw. als Arbeitgeber (57% aller Beschäftigten arbeiten in dieser Unternehmensform.) einnehmen, in der Hoppenstedt-Studie durchaus Familienunternehmen berücksichtigt worden sind, ohne jedoch nach Auffälligkeiten dieser zu suchen, sondern die Ergebnisse nur in Abhängigkeit der Größe auszuwerten. – Vgl. bga 2010, S. 4.

<sup>63</sup> Vgl. Schweinsberg/Thorborg 2010, S. 1f. Die größte Gruppe mit einem Anteil von 30% stellten Unternehmen, die Umsätze von 50 bis hin zu 250 Mio. € jährlich erwirtschafteten. Einen Mitarbeiterstamm von 50 bis 250 Beschäftigten besaß ein Drittel der befragten Familienunternehmen. – Vgl. Schweinsberg/Thorborg 2010, S. 4f.

<sup>64</sup> Vgl. Schweinsberg/Thorborg 2010, S. 1, 6-8. Ausnahmen dieser Regel sind große, dem Druck der Öffentlichkeit ausgesetzte Unternehmen wie man an der höheren weiblichen Besetzung von Aufsichtsratspositionen der Kapitalgeberseite bei Unternehmen mit mehr als 10.00 Mitarbeitern sehen kann. – Vgl. Lindstädt et al. 2011, S. 13.

<sup>65</sup> Mehr-Generationen-Familienunternehmen (MGFU) sind meistens wirtschaftlich bedeutende Familienunternehmen in der vierten Generation und zeichnen sich dadurch aus, dass die Eigentümerfamilie seit mehr als 100 Jahren die Unternehmensentwicklung durch ihren Einfluss prägt. – Vgl. Cravotta/Effenberger 2011, S. 6.

<sup>66</sup> Vgl. Cravotta/Effenberger 2011, S. 12f., 15, 17.

Insgesamt fanden sich in 50 der untersuchten 475 MGFU Frauen in Spitzenpositionen, wobei die Autoren feststellten, dass die meisten weiblichen Manager in inhabergeführten Familienunternehmen zu finden waren. Der Nominalwert von Frauen im Management in inhabergeführten Unternehmen war mit 32 Managerinnen doppelt so hoch wie in hybriden Managementkonstellationen, die aus familieninternen und –externen Managern zusammengesetzt sind. Die meisten Frauen, die eine vorsitzende und damit übergeordnete Position im Management inne hatten, waren der Unternehmerfamilie zugehörig. Allerdings wäre der Rückschluss falsch, dass Frauen diese exponierte Position nur auf Grund ihrer Familienzugehörigkeit zugewiesen wurde, da in 6 von 11 Fällen jene Managerinnen nicht die einzigen Familienmitglieder in der Geschäftsleitung waren. In einer vorsitzenden Positionen fanden sich Frauen allerdings hauptsächlich in hybriden Managementformen und nicht in inhabergeführten Unternehmen, in denen sie eher eine gleichgestellte Rolle im Management einnahmen (s. Abb. 9).<sup>67</sup>

Betrachtet man Frauen in Managementpositionen von Familienunternehmen, so kann man die weibliche Nachfolge nicht außer Acht lassen. Verschiedenste Studien, wie auch die von HAUBL/DASER 2006, haben ergeben, dass bei der Entscheidung des Übergebers für einen Nachfolger das Geschlecht eine nicht unwesentliche Rolle spielt: Männliche Übergeber präferieren oftmals einen gleichgeschlechtlichen Nachfolger.<sup>68</sup> Allerdings gibt es eine rückläufige Tendenz bei Söhnen, die die Nachfolge übernehmen, während vermehrt Töchter das Erbe antreten wollen. Jedoch wird das Nachfolgepotenzial, welches Frauen bieten können, noch nicht ausgeschöpft. Der Anteil von weiblichen Gründern liegt mittlerweile bei über 41% (2009), und ein Drittel der Vollerwerbsgründungen gehen von Frauen aus. Jedoch liegt der Anteil von Übernahmen durch Frauen noch unter 25%.<sup>69</sup>

Die familieninterne Nachfolge wird am häufigsten angestrebt und praktiziert. Wenn die Übergabe an eine Frau erfolgt, so spielt in der Regel das Branchenprofil als auch die Unternehmensgröße eine Rolle: Die Frauenquote bei Unternehmensnachfolgen bis 20 Mitarbeiter liegt bei ca. 20%. Bei größeren Unternehmen sinkt die Zahl ab. Des Weiteren sind weibliche Übernahmen vermehrt in der zweiten Generation anzutreffen. Geht man davon aus, dass sich das „typisch weibliche“ Branchenprofil von Unternehmerinnen an dem der Gründerinnen orientiert, so wäre dies in konsumgüternahen Dienstleistungen, im Gesundheits-/Sozialwesen oder der Gastronomie und dem Hotelgewerbe angesiedelt.<sup>70</sup>

Im Verband deutscher Unternehmerinnen sind zu einem Drittel Nachfolgerinnen und zu zwei Dritteln Gründerinnen organisiert. In diesem Verband führen Nachfolgerinnen Unternehmen, die im Schnitt 63 Jahre alt und im produzierenden Gewerbe tätig sind. Gründerinnen führen hingegen durchschnittlich 13 Jahre alte Unternehmen, die unternehmensnahe Dienstleistungen wie z.B. in der Versicherungs- und Kreditbranche anbieten.<sup>71</sup> Zwar fehlen Frauen im produzierenden Gewerbe oftmals die nötigen Qualifikationen; Frauen sind aber durchaus bereit diese nachzuholen. Jedoch treffen weibliche Führungskräfte auch oftmals auf Vorurteile in eben jenen Sektoren. Eine von der BGA aufgegriffene Studie von ATI Küste zeigt, dass die meisten Vorbehalte gegenüber Frauen in der Gruppe der Meisterqualifizierten anzutreffen sind.<sup>72</sup> In der Befragung von Familienunternehmen durch SCHWEINSBERG/THORBORG wird

---

<sup>67</sup> Vgl. Cravotta/Effenberger 2011, S. 12-16, 18-20.

<sup>68</sup> Vgl. Schlömer-Laufen/Kay 2013, S. 2.

<sup>69</sup> Vgl. Schlömer-Laufen/Kay 2013, S. 1, 4; bga 2010, S. 15f.

<sup>70</sup> Vgl. Caspary 2010, S. 117-119.

<sup>71</sup> Vgl. bga 2010, S. 16.

<sup>72</sup> Vgl. Caspary 2010, S. 119; bga 2010, S. 17f.

deutlich, dass Unternehmen aus dem Industriegüterbereich seltener Frauenförderungsmaßnahmen ergreifen als Familienunternehmen im Handel oder der Dienstleistungsbranche und mehr als 30% keinerlei Maßnahmen anstreben.<sup>73</sup>

SCHWEINSBERG/THORBORG bewerten die Lage für Frauen im Management von Familienunternehmen hinsichtlich Vorurteilen und Aufstiegschancen positiver als bei bspw. DAX-Unternehmen: Allerdings führten als Ursache für die wenigen Frauen in Managementpositionen viele der befragten Unternehmen die immer noch schlecht mögliche Vereinbarung von Familie und Karriere an. Gleichwohl wurden im Jahr 2010 Fördermaßnahmen von Seiten der Unternehmen immer noch selten initiiert.<sup>74</sup>

## 3.2 Führungsmotivation bei Frauen und Männern

### 3.2.1 Führungsmotivation als Voraussetzung für das Streben nach unternehmerischer Verantwortung

Das Projekt „Führungsmotivation im Geschlechtervergleich“<sup>75</sup>, welches vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wird, hat versucht, das komplexe Gebilde der Führungsmotivation aufzuschlüsseln, um an Hand der verschiedenen Motive und Interessen, die Führungsabsichten beeinflussen, „gendersensitiv“<sup>76</sup> Führungsmotivation messen zu können. ELPRANA ET AL. legen das „Haus der Führungsmotivation“<sup>77</sup> ihrem neuen Diagnoseinstrument zu Grunde, an welchem im folgenden Führungsmotivation näher erklärt werden soll.<sup>78</sup> Führungsmotivation sollte mehrdimensional betrachtet werden und ergibt sich aus drei Bausteinen: den zu Grunde liegenden *Basismotiven* wie Macht, Leistung als auch sozialer Anschluss. Als zweiter Baustein ist laut ELPRANA ET AL. die sogenannte *Erlebnisqualität* entscheidend, die angibt, wie Führung von einer Person erlebt wird. Zuletzt werden auch noch die *Interessen* mit einbezogen, die durch das Innehaben einer Führungsposition erfüllt werden können. Hindernisse fungieren als Hemmnis, Führungsmotivation auch in das tatsächliche Bestreben, eine Führungsposition zu erreichen, umzusetzen.

Menschen, die ein ausgeprägtes Machtmotiv besitzen, zeichnen sich dadurch aus, dass sie auf Reize, die mit Prestige, Bewunderung und sozialer Anerkennung einhergehen, stärker reagieren. Ihnen geht es darum, die Kontrolle zu behalten, Einfluss auf das Geschehen oder auch andere Menschen zu nehmen und dadurch Macht aufzubauen.<sup>79</sup> Das Leistungsmotiv ist insbesondere bei solchen Personen zu finden, die durch die Bewältigung schwieriger Aufgaben Befriedigung erfahren und zwar eher tätigkeitsbezogen als sozial motiviert.<sup>80</sup> Heckhausen definiert das Leistungsmotiv folgendermaßen: „Leistungsmotivation ist das Bestre-

---

Eine Fallstudie des IfM Mannheim aus dem Jahre 2000 verdeutlicht, dass Söhne viel häufiger ihre Ausbildung auf eine Karriere im Familienunternehmen ausrichten als Töchter. – Vgl. Schlömer-Laufen/Kay 2013, S. 7.

<sup>73</sup> Vgl. Schweinsberg/Thorborg 2010, S. 16.

<sup>74</sup> Vgl. Schweinsberg/Thorborg 2010, S. 18f. Der Verband der Unternehmerfrauen im Handwerk (UFH) stellt eine Zunahme bei Managementaktivitäten durch Frauen fest, allerdings meistens erst nach relativ abgeschlossener Familienplanung und Kindererziehung. – Vgl. bga 2010, S. 18.

<sup>75</sup> Elprana et al. 2011.

<sup>76</sup> „Gendersensitiv“ bedeutet, dass bewusst bei den Befragungen Formulierungen, die auf Geschlechterstereotypen hindeuten, weggelassen werden. – Vgl. Elprana et al. 2011, S. 8f.

<sup>77</sup> Elprana et al. 2011, S. 9. Das „Haus der Führungsmotivation“ ist in Abb. 10 im Anhang abgebildet.

<sup>78</sup> Vgl. Elprana et al. 2011, S. 3f., 8f.

<sup>79</sup> Vgl. Dörr 2006, S. 55f. Es wird unterschieden zwischen einem personalisierten und einem sozialisierten Machtmotiv: Ein personalisiertes Machtmotiv geht mit starker Dominanz einher, die zu einem autokratischen Führungsstil führt, der auf die Abhängigkeit anderer und der Kontrolle über diese ausgerichtet ist. Hingegen versuchen Führungskräfte mit einem sozialisierten Machtmotiv, ihre Macht sozial verträglich auszuleben und werden häufig als charismatisch wahrgenommen. – Vgl. Dörr 2006, S. 57f.

<sup>80</sup> Vgl. Dörr 2006, S. 54.

ben, die eigene Tüchtigkeit in all jenen Tätigkeiten zu steigern oder möglichst hoch zu halten, in denen man einen Gütemaßstab für verbindlich hält, und deren Ausführung deshalb gelingen oder misslingen kann.“<sup>81</sup> Eine hohe Ausprägung des Anschlussmotives sorgt dafür, dass Personen eher konsensorientiert handeln und sozial akzeptiert werden wollen. Führungspersonen mit einem sehr großen Anschlussmotiv neigen dazu, Konflikten aus dem Weg zu gehen, da sie diese als unangenehm empfinden, ebenso wie auch das Treffen unpopulärer Entscheidungen.<sup>82</sup> Als Führungsmuster oder auch *Leadership Motive Pattern* werden ein ausgeprägtes (sozialisiertes) Machtmotiv, ein eher hohes Leistungsmotiv und ein geringeres Anschlussmotiv betrachtet, dabei ist es entscheidend, dass in diesen Motiven keine Ambivalenzen auftreten, die die Motivation wiederum hemmen. Ein Beispiel für eine solche Ambivalenz kann das Streben nach beruflichem Erfolg sein und gleichzeitig das Vermeiden von beruflichen Misserfolgen.<sup>83</sup>

Das Führungsmotiv beruht aber nicht nur auf der Ausprägung der Basismotive, auch wenn diese einen Hinweis darauf geben, wie durch das *Leadership Motive Pattern*, sondern entwickelt sich auch aus der Art und Weise wie Führung erlebt wird: aufgegriffen durch die *Erlebnisqualitäten* nach ELPRANA ET AL. Das affektive Führungsmotiv wird dadurch gekennzeichnet, dass die Person aus eigenem Antrieb eine Führungsposition anstrebt, da sie das Führen an sich genießt und sich in dieser Rolle wohlfühlt, ohne z.B. materielle Anreize zu benötigen. Eine hohe affektive Führungsmotivation korreliert fast immer mit einer konkreten Führungsabsicht, was bedeutet, dass zukünftig eine derartige Position angestrebt wird. Ein kalkulativer Führungsmotiv geht mit weniger Engagement einher, da die betreffende Person die Rolle des Führenden angesichts bestimmter Anreize ausübt, also eine konkrete Belohnung für die Übernahme dieser Aufgabe erwartet. Hierbei zeigt sich eine eher durchschnittliche Engagementbereitschaft, die auch nicht mit einer hohen zukünftigen Führungsabsicht einhergeht. Eine normative Führungsmotivation geht mit dem Gefühl einher, einer Pflicht nachkommen zu müssen und einer gesellschaftlichen Erwartung zu entsprechen. ELPRANA ET AL. belegen einen geringen Zusammenhang zwischen normativer Führungsmotivation und Führungsabsicht.<sup>84</sup>

Zu guter Letzt ist für eine hohe Führungsmotivation auch die Interessenslage einer Person entscheidend, z.B. ob diese Person gerne kreativ gestaltet sowie ihr Umfeld beeinflussen möchte und eine Unabhängigkeit im Beruf wie bei der Entscheidungsfindung als erstrebenswert empfunden wird. Menschen, die nach einer Führungsposition aus einem affektiven – also intrinsischen Antrieb – streben, haben Freude, sich neue Dinge anzueignen und für ihre Leistungen Anerkennung zu erhalten. Wer eine derartige Interessenslage besitzt, ist in der Regel besser geeignet für eine Führungsposition und hat zum Teil schon als Jugendlicher führungsähnliche Aufgaben übernommen. Diese alltäglichen Erfahrungen in einer führungsähnlichen Rolle geben auch Aufschluss über die Stärke der zukünftigen Führungsabsicht.<sup>85</sup>

---

<sup>81</sup> Heckhausen zitiert in Rothermund/Eder 2011, S. 105.

<sup>82</sup> Vgl. Dörr 2006, S. 53f.

<sup>83</sup> Vgl. Elprana et al. 2011, S. 10f.; Dörr 2006, S. 54.

<sup>84</sup> Vgl. Elprana et al. 2011, S. 12f.; Wulf/Stubner 2008, S. 16f.

<sup>85</sup> Vgl. Elprana et al. 2011, S. 13f.

### 3.2.2 Geschlechtsspezifische Unterschiede im Hinblick auf Führungsmotivation

ELPRANA ET AL. haben für ihr Forschungsprojekt zu genderspezifischen Unterschieden im Bereich der Führungsmotivation 50 Personalverantwortliche und Führungskräfte befragt, von denen 40% weiblich waren, um herauszufinden, welche Unterschiede den Führungsverantwortlichen im Verhalten von Männern und Frauen auffällt. Diese herausgearbeiteten Annahmen wurden mit dem entwickelten gendersensitiven Messungsinstrument an einer Stichprobe von 3285 Personen auf ihre Aussagekraft hin untersucht.<sup>86</sup>

Das Phänomen der *externalen Erfolgsattribution* fiel den befragten Personalverantwortlichen häufiger bei Frauen auf. Diese neigten dazu, äußere Umstände als Erklärung ihres Erfolges heranzuziehen und weniger auf die eigenen Kompetenzen zu vertrauen. Die Ergebnisse der Stichprobe bestätigten ein eher ambivalentes Verhalten von weiblichen Probandinnen Erfolg und Führung gegenüber: Frauen waren eher auf die Vermeidung von Misserfolgen fixiert, während hingegen männliche Probanden sich eher durch ein Streben nach Erfolg etc. auszeichneten. 28% der befragten Frauen besaßen zwar ein großes Streben nach Erfolg, Führung und Leistung, waren jedoch auf der anderen Seite durch starke Vermeidungsbestrebungen gehemmt. Auffallend ist, dass sich nur ein Viertel der befragten Frauen in der eindeutig führungsmotivierten Kategorie fanden, in die sich 36% der Männer einordnen ließen.<sup>87</sup> Hinsichtlich der Ausprägung des Machtmotives finden sich bei ELPRANA ET AL. auch geschlechtsspezifische Unterschiede. Bei männlichen Studienteilnehmern war dies deutlicher ausgeprägt als bei weiblichen, allerdings ließ sich eine größere Differenz zwischen den Geschlechtern nur bei jüngeren Altersgruppen vorfinden. Insgesamt zeichnete sich bei dem Forschungsprojekt aber ab, dass auch eine bestehende Führungsmotivation von Frauen nicht unbedingt in eine zukünftige Führungsabsicht resultieren muss. Bei Männern war die Korrelationsbeziehung zwischen Führungsmotivation und Führungsabsicht wesentlich stärker als bei ihren Kolleginnen. Frauen scheinen Ermutigung sowie Bestätigung eher zu brauchen, um nicht inaktiv zu bleiben.<sup>88</sup>

SCHÄFER ET AL. gehen davon aus, dass ökonomisch betrachtet, männliche und weibliche Arbeitskräfte, sofern keine Unterschiede in Bildung und Erfahrung bestehen, für die Unternehmen produktionstechnische Substitute darstellen. Da sich in der Wirtschaft bei Besetzung von Spitzenpositionen ein männlich dominiertes Bild ergibt, führen die Autoren den genderspezifischen Unterschied in der Arbeitskräftezuteilung auf eine niedrigere Erwerbsneigung von Frauen zurück. Für letztere, weibliche Gruppe bestünden häufig höhere Opportunitätskosten in Bezug auf Arbeit, da eine Erwerbsunterbrechung oder -reduktion bei Kindern von Seiten der Mutter häufiger aufträte und gesellschaftlich gebilligt werde.<sup>89</sup> Ferner führen SCHÄFER ET AL. den Begriff der „Selbstselektion“ im Zusammenhang von weiblichem Streben nach Führungspositionen an: Da Frauen häufiger den direkten Leistungsvergleich scheuten

---

<sup>86</sup> Vgl. Elprana et al. 2011, S. 4, 8.

<sup>87</sup> Vgl. Elprana et al. 2011, S. 5, 11, 15f. Erste Studienergebnisse mit dem Messungsinstrument weisen darauf hin, dass Männer häufiger affektiv führungsmotiviert sind als Frauen. Gründe werden aber nicht eruiert. STÜFE führt ein eher angepasstes, weniger aggressives Verhalten von Frauen auf die unterschiedliche Erziehung und Sozialisation je nach Geschlecht zurück. – Vgl. Elprana et al. 2011, S. 13; Stüfe 2007, S. 27-30.

<sup>88</sup> Vgl. Elprana et al. 2011, S. 6, 10, 12f.

<sup>89</sup> Vgl. Schäfer et al. 2013, S. 18-22. Man kann es für gewagt halten, die niedrigere Erwerbsneigung von Frauen durch die häufigeren Erwerbsunterbrechungen jener Geschlechtsgruppe zu begründen, wurden doch in der Vergangenheit häusliche Aufgaben hauptsächlich Frauen zugeteilt, was für eine tradierte Rollenaufteilung gesorgt hat: siehe Kapitel 2.2. Zudem zeigt WIPPERMANN auf, dass auch jeder vierte Mann mit Führungsverantwortung seinen Erwerb schon einmal unterbrochen hat. Für ihn stellt eine lückenlose Berufsbiographie keine Vorbedingung für eine Führungsposition dar. – Vgl. Wippermann 2010, S. 30.

und sich ungern Wettbewerbssituationen aussetzen, gelänge es ihnen nicht, sich in Turniersituationen für höhere Positionen zu qualifizieren bzw. auf sich aufmerksam zu machen.<sup>90</sup>

Eine Befragung durch die Beratung Universum aus dem Jahr 2011 ergab, dass Männer häufiger verantwortungsvolle Aufgaben sowie Führungspositionen anstrebten als Frauen (34% im Gegensatz zu 22%), jedoch kam eine andere Befragung durch das New Yorker Families and Work Institute (FWI) aus dem Jahr 2008 zu dem Schluss, dass Frauen und Männer, die zum Befragungszeitpunkt jünger als 29 Jahre alt waren, mittlerweile das gleiche Maß an Verantwortung übernehmen möchten wie das jeweils andere Geschlecht auch. Allerdings gaben Frauen in letzterer Studie an, sich häufiger mit der Thematik der Work-Life-Balance auseinanderzusetzen, wobei dieser Trend auch zunehmend bei Vätern zu finden ist, was auf die Zunahme der verrichteten häuslichen Arbeiten durch Männer zurückgeführt wurde.<sup>91</sup>

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Männer oftmals ein größeres Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten setzen, während Frauen stärker durch Rahmenbedingungen beeinflusst werden. In den heutigen Zeiten finden sich aber hinreichend führungsmotivierte Frauen, die gezielt gefördert werden sollten. Daher wird in Kapitel 3.4 betrachtet, ob geschlechtsspezifische Hemmnisse im Berufsumfeld auftauchen.<sup>92</sup>

### **3.3 Führungsstile: Führen Frauen anders?**

#### **3.3.1 Thesen für die Existenz genderspezifischer Führungsunterschiede**

Die Vertreter der Differenztheorie beziehen sich in ihren Ausarbeitungen auf die Unterschiede der beiden Geschlechter: „Weiblichkeit wird als eigenständiger positiver Gegenpol zu patriarchalen Definitionen dargestellt.“<sup>93</sup> Diese Differenzen werden biologisch begründet, z.B. mit der Gebärfähigkeit der Frau, den Hormonen sowie der körperlichen Konstitution, die auf Grund des Geschlechts besteht. Des Weiteren entstehen die Unterschiede auch durch das soziokulturell antrainierte Rollenverhalten, in das die jeweiligen Geschlechter „hineingeboren“ werden, wobei dieses soziale Geschlecht als wandelbar betrachtet wird.<sup>94</sup> Mädchen werden in diesem Verständnis schon früh in eine sich anpassende, unterordnende Rolle gedrängt, während bei Jungen Selbstständigkeit und Selbstbehauptung viel eher gefördert werden. Ebenso erhalten Mädchen mehr „Du kannst/darfst nicht...“-Botschaften als Jungen und orientieren sich an dem vorgegebenen Frauenbild, was wiederum eher zur Wahl geisteswissenschaftlicher und sozialer Berufe führt als sich in einer „Männerdomäne“ auszuprobieren.<sup>95</sup>

Somit wird auch von der Existenz eines explizit „weiblichen“ Führungsstils ausgegangen, der sich als Negativ des „männlichen“ Führungsstils begreift. Mitunter wird sogar die Meinung – bspw. von Getrud Höhler – vertreten, dass die Aneignung der Eigenschaften des jeweiligen nicht-geschlechtsspezifischen Führungsstils gar nicht möglich sei. Diese Eigenschaften seien das Ergebnis der Sozialisation und der biologischen Gegebenheiten.<sup>96</sup> Marilyn Loden arbeitete aus den von ihr geführten Interviews den „typisch weiblichen“ Führungsstil heraus: So würden Frauen eher kooperativ handeln, während Männer wettbewerbsorientierter seien. Auch in den praktizierten Organisationsstrukturen würden sich die beiden Geschlechter un-

---

<sup>90</sup> Vgl. Schäfer et al. 2013, S. 29f.

<sup>91</sup> Vgl. Universum/FWI zitiert in Edding 2012, S. 5f.

<sup>92</sup> Vgl. Elprana et al. 2011, S. 5, 17f.

<sup>93</sup> Bendl et al. 2007, S. 39.

<sup>94</sup> Vgl. Bendl et al. 2007, S. 39-41.

<sup>95</sup> Vgl. Stüfe 2007, S. 27-30.

<sup>96</sup> Vgl. Glaesner 2007, S. 46-48.

terscheiden: Weibliche Führungskräfte arbeiteten teamorientiert, wobei hingegen Männer Hierarchien bevorzugten. Zudem wären Erstere einfühlsamer, intuitiv-rational und weniger stark kontrollierend eingestellt, während ihre männlichen Geschlechtspartner gegenteilig agierten. Männer wollten starke Kontrolle ausüben, seien eher strategisch sowie analytisch rational denn emotional orientiert.<sup>97</sup>

Auf Grund der weiblichen Charakteristika führten weibliche Führungskräfte eher transformational statt transaktional und seien dafür von großem Wert für jede Organisation. Die viel zitierte „Women Matter“-Studie von McKinsey aus dem Jahr 2007<sup>98</sup> schreibt Frauen im Management weitreichende positive Effekte zu. LINDSTÄDT ET AL. kritisieren die Auswertungsmethoden in der McKinsey-Studie sowie die fehlenden Robustheitsüberprüfungen der Aussagen und kommen zu differenzierten Ergebnissen. So zeigten sich durchaus positive Effekte in Bezug auf die Unternehmensperformance<sup>99</sup> von Frauen im Management, allerdings nur bei Unternehmen, die einen hohen Frauenanteil beschäftigten oder Unternehmen, die den Geschäftsfokus auf Privatkunden (B2C) legten. Dies führen die Autoren darauf zurück, dass Frauen im ersteren Fall durch die Repräsentanz des eigenen Geschlechts im Topmanagement oder in Aufsichtsratspositionen motiviert werden und eine stärkere Unternehmensbindung ausbilden, da eine Frauenbeteiligung in hohen Positionen signalisiert, dass diese gefördert werden. Der positive Effekt bei Unternehmen im B2C-Segment wird durch die große Anzahl weiblicher Kunden erklärt. Diese würden sich zum Einen solidarisch mit Unternehmen erweisen, die Frauen förderten, zum Anderen könnten weibliche Führungskräfte besonders auf die Bedürfnisse von Frauen in der Käuferschicht eingehen.<sup>100</sup>

GLAESNER zeigt die problematischen Methoden der Studien, die die Theorie eines weiblichen Führungsstils belegen sollen, auf. Zudem vertritt die Autorin die Meinung, dass das Postulieren des Existierens eines „weiblichen“ Führungsstils zu Stereotypenbildung und dadurch auch zu Diskriminierung führt, müsse doch letztendlich jede Frau diese Art des Führens dann beherrschen.<sup>101</sup> Außerdem stellt sich die Frage, ob es sich bei Frauen um eine homogene Gruppe handelt, oder nicht doch vielleicht die Ethnie oder das Alter einen größeren Einfluss ausübt als das Geschlecht.<sup>102</sup> Schon SIMONE DE BEAUVOIR bemerkte, „daß [sic!] die Frauen nie eine autonome und geschlossene Gesellschaft konstituiert haben.“<sup>103</sup> Zudem weisen Kritiker daraufhin, dass das Zeichnen eines dualistischen Geschlechterbildes erst recht die Ausbildung hierarchischer Ordnungsstrukturen begünstigt und Bestätigung für eine Segregation auf dem Arbeitsmarkt liefert.<sup>104</sup>

---

<sup>97</sup> Vgl. Glaesner 2007, S. 49-51; Caspary 2010, S. 104f. STÜFE führt an, dass auf Grund der biologischen Beschaffenheit Frauen eine größere Empathiefähigkeit besitzen und besser mit Kritik umgehen können. – Vgl. Stüfe 2007, S. 24f. GLAESNER kritisiert die angewandten Methoden von Loden weitreichend, siehe hierzu: Glaesner 2007, S. 51f.

<sup>98</sup> In der oben genannten Studie werden stark generalisierte Aussagen getroffen, wie: „These statistically significant studies show that companies with a higher proportion of women on their management committees are also the companies that have the best performance.“ – Desvaux et al. 2007, S. 14.

<sup>99</sup> LINDSTÄDT ET AL. analysieren in diesem Zusammenhang die 160 wichtigsten Unternehmen der DAX-Familie im Zeitraum von 2002 bis 2010 bzgl. Gesamt- und Eigenkapitalrendite (Unternehmensperformance) sowie der Entwicklung des Markt-zu-Buch-Werts als Indikator für die Kapitalmarktperformance. – Vgl. Lindstädt et al. 2011, S. 4.

<sup>100</sup> Vgl. Glaesner 2007, S. 52; Lindstädt et al. 2011, S. 5-8.

<sup>101</sup> Vgl. Glaesner 2007, S. 50-53.

<sup>102</sup> Vgl. Bendl et al. 2007, S. 41f.

<sup>103</sup> Beauvoir 2011, S. 747.

<sup>104</sup> Vgl. Bendl et al. 2007, S. 41f.

### 3.3.2 Thesen gegen die Existenz genderspezifischer Führungsunterschiede

Die Gleichheitstheorie betrachtet Männer und Frauen als physisch verschiedengeschlechtlich, doch dies sollte kein Hindernis sein, eine normative Gleichheit in der soziokulturellen Umgebung zu schaffen. Vertreter wünschen sich Gleichheit auf der Handlungsebene, das heißt eine Gleichbehandlung beider Geschlechter und Chancen- sowie Zustandsgleichheit.<sup>105</sup> Anhänger dieser Theorie kommen auf Grund des Gleichheitspostulats zu dem Schluss, dass sowohl weibliche als auch männliche Führungskräfte gleich führten. Aktuellere Studien (wie von Wunderer/Dick aus dem Jahre 1997) widerlegen die Existenz eines geschlechtsspezifischen Führungsstils.<sup>106</sup> Auch CASPARY steht geschlechtsbedingten Führungsunterschieden kritisch gegenüber, was das folgende Zitat belegt: „Die spezifischen Rollenanforderungen und Persönlichkeitsausprägungen, die von einer Führungskraft gefordert werden, führen dazu, dass sich weibliche Führungskräfte erheblich mehr von Frauen als von ihren männlichen Kollegen unterscheiden.“<sup>107</sup>

Wie schon in Kapitel 3.3.1 erwähnt, sprechen viele Gründe gegen geschlechtsspezifische Zuschreibungen, da Frauen und Männer nicht zwangsläufig homogene Gruppen bilden. Die Definition und Überhöhung der Weiblichkeit erweist sich zuweilen als zweiseitiges Schwert, führt sie doch wieder zur Stereotypenbildung. Die Gleichheitstheorie bleibt jedoch relativ unreflektiert in ihrer Betrachtungsweise: Geschlecht sowie die gesellschaftliche Bedeutung der Geschlechtszugehörigkeit werden nicht betrachtet, sondern es geht letztlich um die Auseinandersetzung und Änderungen gesellschaftlicher Überformungen, die eine Gleichheit verhindern bzw. diskriminieren.<sup>108</sup>

Anlässlich bestehender Vorstellungen einer Geschlechterordnung erscheint es verständlich, dass versucht wird, Frauen als auch Männern bestimmte Eigenschaften wie auch Führungsstile zuzuweisen, obwohl neuere Studien belegen, dass es de facto keinen geschlechtsspezifischen Führungsstil gibt.<sup>109</sup> LÜNENBORG/MAIER haben die Darstellung weiblicher und männlicher Führungspersonen in verschiedensten Pressemedien wie der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung*, der *Süddeutschen Zeitung* über die *Bild* bis hin zur *Brigitte* untersucht. Als Beispiel für die Darstellung männlicher Führungskräfte wurden Hartmut Mehdorn, Heinrich von Pierer und Josef Ackermann ausgewählt, während als weibliche Probandinnen Maria-Elisabeth Schaeffler sowie Margret Suckale als auch noch vereinzelt Beiträge über Frauen wie Jette Joop und Madeleine Schickedanz etc. herangezogen wurden.<sup>110</sup>

Bei der Untersuchung der verschiedensten Pressemitteilungen stellten die Autorinnen fest, dass häufig geschlechtsstereotype Vorstellungen bedient wurden. Mit der Bezeichnung Schaefflers in Artikeln als „Mama“, „Königin“ oder auch „Firmenpatriarchin“ wurde explizit auf das Geschlecht angespielt und auf Rollenzuweisungen zurückgegriffen, die eine Form der weiblichen Macht verkörpern. Bei Mehdorn hingegen kamen häufiger Machtbegrifflichkeiten, die Dominanz unterstreichen, zum Tragen, wurde er doch als „Boss“, „robuster Manager“ oder auch „Konzernlenker“ titulierte.<sup>111</sup> Frau Schaeffler wurden hingegen „typisch weibliche“ Charakteristika zugeschrieben wie Emotionalität, Intuition, Zurückhaltung oder auch Kom-

<sup>105</sup> Vgl. Bendl et al. 2007, S. 37-39.

<sup>106</sup> Vgl. Glaesner 2007, S. 43-45.

<sup>107</sup> Caspary 2010, S. 105.

<sup>108</sup> Vgl. Glaesner 2007, S. 52f., 56f.; Bendl et al. 2007, S. 39.

<sup>109</sup> Vgl. Bendl et al. 2007, S. 46; Caspary 2010, S. 105.

<sup>110</sup> Vgl. Lünenborg/Maier 2011, S. 43f. Die Auflistung aller betrachteten Personen sowie der verwendeten Beiträge aller Zeitungen inklusive der Vorgehensweise der Autorinnen werden beschrieben in: Lünenborg/Maier 2011, S. 43-45.

<sup>111</sup> Vgl. Lünenborg/Maier 2011, S. 45f.

munikationsfähigkeit, die schon Vertreter eines „weiblichen“ Führungsstils Managerinnen zuordnen.<sup>112</sup> Ein Artikel aus der FAZ vom 15.07.2008 griff besonders auf weibliche Stereotypisierung zurück, stellte dieser doch im Hinblick auf die „harten“ Verhandlungen der Unternehmerin mit den Gewerkschaften die Frage: „Tut das eine Dame? Die Dame sieht das naturgemäß völlig anders, und das hat vor allem mit ihrer Herkunft zu tun.“<sup>113</sup>

Schon Niklas Luhmann unterstrich die Bedeutung der Medien mit folgender Aussage: „Was wir über die Gesellschaft, ja über die Welt wissen, wissen wir durch die Massenmedien.“<sup>114</sup> Eine Berichterstattung, die das Bild weiblicher Führungskräfte in einem geschlechtsspezifischen Sinne prägt, sorgt für eine Beharrlichkeit der Geschlechterordnung, denn sie bedient bestehende Konstrukte und fördert somit Stereotypenbildung.<sup>115</sup>

### 3.4 Geschlechtsspezifische Karrierestriktionen

#### 3.4.1 Stereotypendenken anstatt geschlechtsunabhängiger Förderung

In der Forschung herrscht Uneinigkeit darüber, ob Frauen nun auf Grund ihres Geschlechtes auf Karrierestriktionen stoßen, bspw. durch bestehende Stereotype und Rollenbilder, oder ob die Entgeltlücke auf erklärbaren und gerechtfertigten Unterschieden beruht: Für SCHÄFER ET AL. sind keine Diskriminierungsmuster am Arbeitsmarkt zu erkennen, sondern: „Frauen qualifizieren sich seltener für Führungspositionen, weil sie erstens im Durchschnitt eine geringere Neigung aufweisen als Männer, sich Wettbewerbssituationen zu stellen, zweitens ihre Arbeitszeiten im Durchschnitt deutlich kürzer sind, Erwerbspausen häufiger genommen werden und eine längere Dauer aufweisen sowie drittens Frauen derzeit noch nicht in ausreichender Anzahl die fachlichen Qualifikationen aufweisen, die in vielen Führungspositionen der Industrie vorausgesetzt werden.“<sup>116</sup>

Wie schon angemerkt, zeigt die Hoppenstedt-Studie, dass ein Pool an qualifizierten Frauen, z.B. im mittleren Management, vorhanden ist, die aber kaum in das Topmanagement vordringen. Des Weiteren sind heute ein Viertel der Absolventen aus wirtschaftswissenschaftlichen, naturwissenschaftlichen sowie Ingenieursstudiengängen weiblich.<sup>117</sup> WIPPERMANN konstatiert auf Grund der Ergebnisse einer von ihm geleiteten Studie für das BMFSFJ: Es gäbe „seitens der Männer massive informelle und kulturelle Bollwerke gegenüber Frauen.“<sup>118</sup> Dies wäre eine Folge der verankerten Mentalitätsmuster bei männlichen Führungspersonen, die sich nach WIPPERMANN in drei Gruppen einteilen lassen, auf die im Folgenden eingegangen werden.<sup>119</sup>

Die erste Gruppe sind „konservativ eingestellte Männer“<sup>120</sup>, die sich dadurch auszeichnen, dass sie die Meinung vertreten, eine Führungspersönlichkeit bräuchte ein soziales Netzwerk bzw. familiären Rückhalt, welche durch eine Person, in diesem Falle der Frau, aufrecht er-

<sup>112</sup> Vgl. Lünenborg/Maier 2011, S. 46; Caspary 2010, S. 105.

<sup>113</sup> FAZ zitiert in Lünenborg/Maier 2011, S. 46. Es lassen sich noch viele Beispiele für eine stereotypisierte Berichterstattung anbringen, bspw. auch die häufige Beziehung auf Schaefflers Position als „Witwe“ und „Erbin“, die implizieren, sie wäre ohne ihre vorige Stellung als Ehefrau sonst nicht erfolgreich gewesen. – Vgl. Lünenborg/Maier 2011, S. 47f.

<sup>114</sup> Luhmann zitiert in Lünenborg/Maier 2011, S. 43.

<sup>115</sup> Vgl. Glaesner 2007, S. 57; Bendl et al. 2007, S. 46.

<sup>116</sup> Schäfer et al. 2013, S. 30.

<sup>117</sup> Vgl. Schwarze et al. 2012, S. 3; Wippermann 2010, S. 78.

<sup>118</sup> Wippermann 2010, S. 8. Die Studie umfasst die narrative Befragung 40 männlicher Führungspositionsinhaber in Einzelgesprächen und eine standardisierte Befragung von mehr als 500 männlichen und weiblichen Führungskräften. – Vgl. Wippermann 2010, S. 8.

<sup>119</sup> Vgl. Wippermann 2010, S. 17.

<sup>120</sup> Wippermann 2010, S. 17.

halten werden, da diese sich um die häuslichen Tätigkeiten sowie Kindererziehung kümmert. Männer dieses Typus sehen Frauen häufig als Einzelkämpfer, die unfähig zur Delegation seien, sowie als Irritation, da sie häufig eine „unweibliche“ Härte im Geschäftsgebaren an den Tag legen.<sup>121</sup> In die zweite Gruppe werden Männer mit einer Offenheit gegenüber Frauen im Management eingeordnet. WIPPERMANN zufolge sind diese hauptsächlich im mittleren Management zu finden und akzeptieren Frauen auch in einer solchen Position. Die „Topliga“ werde allerdings als eine „Nummer zu groß“ für Frauen angesehen, da weibliche Kolleginnen nicht die nötige Durchsetzungskraft, Beharrlichkeit und nötige Rücksichtslosigkeit ihrer männlichen Mitstreiter besäßen.<sup>122</sup> Männer mit einer individuellen Einstellung betonen, dass sie per se nicht am Geschlecht einer Person interessiert seien, aber Frauen eben häufiger unterbrechen und daher nicht die notwendigen Qualifikationen für eine hohe Führungsposition aufweisen würden. Zudem wird häufig die mangelnde Authentizität weiblicher Manager bemängelt, versuchten diese doch häufig, sich mit „männlichem“ Verhalten durchzusetzen.<sup>123</sup>

Als eine weitere Erklärung für den nur schleppenden Aufstieg von Frauen in der beruflichen Hierarchie wird auch auf den *Token-Ansatz* zurückgegriffen. Frauen werden diesem Ansatz nach in hohen Positionen häufig als Exotin unter den männlichen Kollegen wahrgenommen. (Nach dem *Token-Ansatz* werden letztere als *Dominants* bezeichnet, da sie über gewisse Eigenschaften bzw. Merkmale verfügen, die die *Token-Frau* nicht hat.) Dies führt wiederum dazu, dass sie als eine Minderheit nur wenig Rückhalt in der Organisation erhalten, die Vorteile von informellen Netzwerken nicht in Anspruch nehmen können sowie auf etwaige Fehler wegen ihres Auffallens im sozialen Gefüge besonders geachtet wird. Die *Token-Frau* nimmt auf Grund der sozialen Dynamik eine Randposition ein und kann sich eventueller Vorurteile bezüglich ihrer Geschlechtszugehörigkeit nur schwer erwehren, da sie durch die überlegenen *Dominants* ihr Können nur schwer unter Beweis stellen kann.<sup>124</sup>

Sowohl für WIPPERMANN als auch ELPRANA ET AL. ist es daher entscheidend, dass Frauen gefördert werden, so dass sie auch die von ihrer Seite ausgehenden mentalen Hemmnisse (wie Versagungsängste etc.) sowie dem Gefühl, sich beweisen zu müssen und Bedenken bezüglich einer Unvereinbarkeit von Beruf und Familie überwinden können. Des Weiteren müssten die Mentalitätsmuster männlicher Führungspositionsinhaber aufgebrochen werden, indem diesen verdeutlicht wird, dass Erwerbsunterbrechungen nicht per se karriereschädlich sein müssen, da auch Männer unterbrechen, sowie es Aufgabe beider Geschlechter ist, das Familienleben zu gestalten.<sup>125</sup>

### 3.4.2 Einfluss der Unternehmenskultur: „Gläserne Decke“ und Männerbünde

Auch über die Existenz der sogenannten *gläsernen Decke* wird debattiert. Während SCHÄFER ET AL. diese als nicht existent ansehen, da eine Eigenselektion durch die Frauen selbst vorherrscht, sehen WIPPERMANN als auch HABER/KEINDORF auf Grund bestehender Mentalitätsmuster bzw. Strukturen in Unternehmen durchaus eine *gläserne Decke* oder auch eine vertikale Arbeitsmarktsegregation.<sup>126</sup> Als *gläserne Decke* wird eine „unsichtbare Barriere“ verstanden, die Frauen in hierarchisch organisierten Betrieben davon abhält, ins Topmanage-

<sup>121</sup> Vgl. Wippermann 2010, S. 45-47.

<sup>122</sup> Vgl. Wippermann 2010, S. 18; 55-62. Die Ausdrücke „Topliga“ und „Nummer zu groß“ wurden bewusst ausgewählt, um den O-Ton der narrativen Interviews mit Männern dieser Gruppe wiederzugeben.

<sup>123</sup> Vgl. Wippermann 2010, S. 18, 67-73.

<sup>124</sup> Vgl. Caspary 2010, S. 114f.; Glaesner 2007, S. 60.

<sup>125</sup> Vgl. Wippermann 2010, S. 10, 35-37; Elprana et al. 2011, S. 16-18.

<sup>126</sup> Vgl. Schäfer et al. 2013, S. 29f.; Wippermann 2010, S. 17f.; Haber/Keindorf 2011, S. 12f.

ment zu kommen.<sup>127</sup> Die Begrifflichkeit der *gläsernen Box* hingegen soll den Begriff der *gläsernen Decke* konkretisieren und darauf hinweisen, dass Frauen nicht nur mit einer vertikalen Arbeitsmarktsegregation, sondern auch mit einer horizontalen Segregation kämpfen müssen.<sup>128</sup>

Das Projekt ENTER! untersuchte den Zusammenhang zwischen Frauen im Management und der Unternehmenskultur bei kleinen und mittelständischen Unternehmen. Es wurden für die Betriebsfallstudien sowohl frauendominierte als auch männerdominierte Branchen wie Maschinen und Anlagenbau, Informationstechnik etc. für die Analyse herangezogen. In den kleinen und mittleren Unternehmen zeigte sich, dass Personalstrategien in der Regel eher implizit formuliert wurden und die Personalarbeitsstruktur primär auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Anreizsysteme und Mitarbeiterrekrutierung gerichtet war. Geschlechterspezifische Förderungsmaßnahmen wurden in keinem der untersuchten Unternehmen angewandt. Dennoch finden sich heute in kleinen und mittleren Unternehmen, die zum Großteil auch Familienunternehmen verkörpern, mehr Frauen im Management als bei größeren Unternehmen wie Konzernen, die explizite Personalstrategien anwenden und genderspezifische Gleichstellung erreichen wollen.<sup>129</sup>

Interessanterweise löst die Studie den Zusammenhang zwischen genderspezifischer Personalarbeit und Anteil weiblicher Führungskräfte im Topmanagement nahezu auf. Eine starke Korrelation findet sich zwischen weiblichen Führungspositionsinhabern und der Unternehmenskultur, und zwar vor allen Dingen der Geschlechterkultur, die als Teil der Unternehmenskultur zu werten ist und aus den Annahmen der Akteure des Unternehmens bezüglich des Zusammenarbeitens zwischen Männern und Frauen im gemeinsamen Umfeld resultiert. Deswegen heben die Initiatoren des ENTER! Projekts hervor, dass die Unternehmenskultur maßgeblich beeinflusst, ob Frauen aufsteigen oder nicht. Unternehmen, die sowohl einen hohen Grad an Reflexivität bezogen auf Geschlechterdifferenzierung sowie -stereotypisierung leben als auch eine eher liberale und egalitäre Geschlechterkultur besitzen, begünstigen Karrieren von weiblichen Arbeitskräften.<sup>130</sup>

Wie schon in Kapitel 3.3.1 bemerkt, haben Geschlechterstereotypen und soziale Konstrukte Einfluss auf das Verhalten sowie Einstellungen, die das menschliche Miteinander prägen. Männerbünde kommen auch daher zu Stande, dass Erfolg immer noch männlich assoziiert ist – dies wird auch als „*Think Manager – Think Male*“-Phänomen bezeichnet. Daher werden Personen, die dem Bild des erfolgreichen Managertypus nicht entsprechen, ausgegrenzt. Dieser Verbund, der auch im männerdominierten Management bestehen kann, sorgt dann für die Ausbildung eines Aufstiegshindernisses für Frauen oder auch Menschen mit Behinderungen sowie andersartiger sexueller Orientierung.<sup>131</sup> Als problematisch erweist sich über-

---

<sup>127</sup> Heizmann 2006, S. 40.

<sup>128</sup> Vgl. Heizmann 2006, S. 40. WIPPERMANN zeigt auf, dass für eine konservativ eingestellte Führungskraft Öffentlichkeitsarbeit oder auch Personalwesen karrieretechnisch betrachtete Sackgassen sind, die nicht den Weg in das Topmanagement ebnen. Je mehr ein Bereich von Frauen dominiert wird, konkludiert WIPPERMANN, desto schneller verliert er an Ansehen bei Männern, die gegenüber Frauen konservativ eingestellt sind. – Vgl. Wippermann 2010, S. 51f.

<sup>129</sup> Vgl. Haber/Keindorf 2011, S. 12-15; Schweinsberg/Thorborg 2010, S. 18f.

<sup>130</sup> Vgl. Haber/Keindorf 2011, S. 15-19. HABER/KEINDORF gehen von drei verschiedenen Arten von Geschlechterkulturen aus. Bei einer restriktiven Geschlechterkultur wird Geschlechterdifferenz als gegeben betrachtet und weiblich konnotierte Arbeitsfelder werden eher abgewertet. Liberale Geschlechterkulturen kennen hingegen die Gleichheit als gewollte Norm an, dennoch wird Erfolg eher als männliche Attribution gesehen. Beim egalitären Geschlechterkulturtypus wird die Geschlechterdifferenz neutralisiert, indem Aufgaben, Kompetenzen und Positionen nach Leistung und Fähigkeiten vergeben werden, zudem ist Vollzeit nicht mehr als Karriereform zu betrachten, so dass Flexibilität für Familie und Karriere geschaffen wird. – Vgl. Haber/Keindorf 2011, S. 18.

<sup>131</sup> Vgl. Glaesner 2007, S. 59-61; Schwarze et al. 2012, S. 3.

dies, dass Frauen eher eine abwartende Haltung zugeschrieben wird, die dem aktiven Einfordern und Selbstmarketing für eine höhere Position entgegenstehen. Fordern Frauen jedoch Aufstiegschancen ein und begeben sich aktiv in eine Konkurrenzposition, so wird ihnen das schnell als mangelndes „weibliches“ bzw. „nicht authentisches“ Verhalten ausgelegt, was dann wiederum eine Begründung für die Beförderung eines anderen Kandidaten darstellt.<sup>132</sup>

Des Weiteren fühlen sich Frauen einer Rolle als Karrierefrau und Mutter häufig nicht gewachsen, da auch heute sich noch die tradierte Rollenaufteilung zwischen Mann und Frau hält, obwohl die Studien von LINDSTÄDT ET AL. oder auch WIPPERMANN zeigen, dass die Entscheidung für eine Karriere in vielen Fällen keine Entscheidung gegen Familie und Kinder ist.<sup>133</sup> Jedoch werden Erwerbsunterbrechungen oder Teilzeitarbeit immer noch als Karrierehemmnisse gewertet, so dass Frauen häufiger das Gefühl besitzen, sie müssten Gegenbeweise erbringen oder besonders hart arbeiten, um den Wettbewerbsnachteil gegenüber Männern in Form potenzieller Kinder wettmachen zu können.<sup>134</sup>

Die Wahl des Partners ist wohl auch ein entscheidender Faktor für die Karriere der Frau. Eine Studie zu den Lebensentwürfen sowie Rollenbildern 20-jähriger Frauen und Männern zeigt, dass sich der Gleichstellungsgedanke schon in den soziokulturellen Milieus der Postmateriellen und modernen Performer verankert hat (s. Abb. 11). Frauen mit hohem Bildungsstand streben voller Tatendrang und Optimismus ihrer beruflichen Karriere entgegen und teilen sich bei einer Familiengründung, ihrer Vorstellung nach, die Arbeit mit dem Partner gleichberechtigt, ohne bestimmte gesellschaftliche Rollenerwartungen mit einzubeziehen. Männer mit gleichem Bildungsstand fühlen sich laut WIPPERMANN/WIPPERMANN häufig verunsichert; ihnen fehlen Vorbilder, die eine moderne Rollenaufteilung zwischen den Geschlechtern bereits gelebt haben. Junge Männer mit mittlerer oder besonders mit geringerer Bildung streben weiterhin eine tradierte Rollenaufteilung an. Frauen sollten zwar selbstständig sein, indem sie bspw. auch arbeiten, aber die Aufgabe der Kindererziehung wird von dieser Gruppe meistens der Frau zugeordnet. Die Vorstellungen von Frauen mit mittlerer/geringerer Schulbildung passen zu denen der Männer ihrer Bildungsgruppe und Alters. Sie befürchten eher eine zu große Belastung durch Karriere und Kinder, so dass sie sich lieber in bestehenden Strukturen bewegen wollen. Hieran wird deutlich, dass sich tradierte Rollenaufteilungen sowie Stereotypen bis heute halten und diese sowohl Partnerschaften als auch das Arbeitsleben beeinflussen und auch für Konflikte sorgen: Somit hat die Gleichstellungspolitik heute noch Aufgaben zu bewältigen.<sup>135</sup>

---

<sup>132</sup> Vgl. Stüfe 2007, S. 31f.; Wippermann 2010, S. 17-20.

<sup>133</sup> Vgl. Lindstädt et al 2011, S. 18; Wippermann 2010, S. 29-32.

<sup>134</sup> Vgl. Stüfe 2007, S. 30f.; Wippermann 2010, S. 9f. BIERACH/THORBORG sehen in diese Falle auch die Politik gefordert: „Erst wenn die Betreuungseinrichtungen (und später auch die Ganztagschulen) flächendeckend so gut sind, dass die Mütter sich nicht zu sorgen brauchen, bleibt eine kritische Masse auch nach der Geburt des ersten Kindes berufstätig. Erst wenn eine kritische Masse berufstätig bleibt, ändert sich das Klima in der Gesellschaft und in den Unternehmen. Erst wenn sich das Klima ändert, wird es vielen Frauen leichter fallen, im Unternehmen zu bleiben. Erst wenn mehr Frauen trotz Kindern im Betrieb bleiben, wird der Pool an vorhandenem Talent größer, aus dem die Personalchefs Führungskräfte rekrutieren.“ – Bierach/Thorborg 2006, S. 208.

<sup>135</sup> Vgl. Bierach/Thorborg 2006, S. 60-62; Rosin 2013, S.82-98; Wippermann/Wippermann 2007, S. 6-11.

## 4 Analyse der Rolle der Frau im Management und im Besonderen als Nachfolgerin in Familienunternehmen

### 4.1 Die Familie hinter dem Familienunternehmen

#### 4.1.1 Besonderheiten von Unternehmerfamilien

Unter Familie versteht man im heutigen Sinne eine Kernfamilie, die in einer eng gefassten Definition aus einem Ehepaar besteht, welches in einer Haus- oder Lebensgemeinschaft lebt, und dessen Kindern. Die Entwicklung der Kernfamilie wurde begünstigt durch den Verlust der Familie als Institution, die den Mitgliedern feste Aufgaben zuteilte, und durch das Erstarken individueller Wünsche sowie dem Streben nach persönlicher Entfaltung. Die Familie bildet in diesem Sinne keine Einheit mehr, die das ökonomische Wohlergehen seiner Mitglieder garantiert, sondern Familie und Arbeit entwickelten sich zu unterschiedlichen Systemen mit eigenen Regeln, die räumlich und zeitlich voneinander getrennt sind.<sup>136</sup>

In Familienunternehmen spielen vormoderne Familienstrukturen dennoch eine Rolle, ist hier doch eine Kopplung der Systeme Unternehmen und Familie zu finden. HILDENBRAND bezeichnet Familienunternehmen daher als „Familien eigener Art“<sup>137</sup>, ausgehend von dem früheren Verständnis von Familie, was bspw. Max Weber vertrat, dass Wirtschaft sowie auch Recht essentielle Bestandteile einer Familienstruktur sind.<sup>138</sup> Auf Grund der Paradoxien durch das Aufeinandertreffen zweier unterschiedlicher Systeme in Form von Familie und Unternehmen, entsteht – wie schon in Kapitel 2.3 bemerkt – großes Konfliktpotenzial.

Unternehmerfamilien unterscheiden sich daher von Familien, die bereits die Paradoxienauflösung durch strikte Trennung des Arbeits- und Familienumfelds vollzogen haben. KLEIN geht sogar soweit, dass Unternehmerfamilien vormoderne Strukturen wie die einer dynastischen und auch institutionellen Familie aufrecht erhalten müssen, um die Existenz des Unternehmens nicht zu gefährden. Individualistische Vorstellungen können der Fortführung einer Familientradition, wie es das Familienunternehmen sei kann, entgegenstehen und daher Generationswechsel zum Scheitern bringen. Somit muss sich nach KLEIN die Unternehmerfamilie schon „frühzeitig als Erziehungs-, Bildungs- und Ausbildungsinstanz für die kommende Generation“<sup>139</sup> verstehen, die die nachfolgende Generation auch darauf vorbereitet, „Opfer“ für das Familienunternehmen und die Familie zu bringen, im Sinne: Unternehmensinteresse vor Familieninteresse und dieses wiederum vor Individualinteresse.<sup>140</sup> Darum findet nicht selten in patriarchalisch geprägten Familien die *Primogenitur* bei der Vererbung des Unternehmens sowie des Vermögens noch eine Rolle.<sup>141</sup>

Während in der Übergabe von der ersten auf die zweite Generation eher noch ein Automatismus liegt, indem sich der Nachfolger meist freiwilliger Natur in die Rolle des „Erhalters“ begibt, ist dies bei der zweiten Übergabe schon schwieriger zu erreichen. Die Übernahme durch die dritte Generation erfolgt, wie schon bemerkt, auch nur noch in rd. 30% der Fälle.<sup>142</sup> Die Nachkriegszeit hat einige besondere Dynamiken in Unternehmerfamilien ausgebildet, die

<sup>136</sup> Vgl. Klein 2004, S. 10f.; Simon 2011d, S. 18f.; Simon 2011c, S. 39.

<sup>137</sup> Hildenbrand 2011, S. 118.

<sup>138</sup> Vgl. Hildenbrand 2006, S. 116-118.

<sup>139</sup> Vgl. Klein 2004, S. 73.

<sup>140</sup> Vgl. Klein 2004, S. 71-73; Hildenbrand 2011, S. 134, 141; Gimeno et al. 2010, S. 71f.

<sup>141</sup> Vgl. Caspary 2010, S. 120. Die Rolle der „emotionalen Versorgerin“, die die Unternehmerrgattin häufig einnimmt, wird in Kapitel 4.2.2 näher beleuchtet, prägt sie doch das Handeln der Nachfolgerin und konstruiert ein Rollenbild von Frauen in Unternehmen. – Vgl. Caspary 2010, S. 121f.

<sup>142</sup> Vgl. Hildenbrand 2011, S. 126, 132; bga 2010, S. 10. SIMON schätzt den Anteil der Unternehmen, die von der zweiten in die dritte Generation übergeben werden, wesentlich geringer ein: auf ca. 3-4%. – Vgl. Simon 2011c, S. 46.

sich ähneln: Sie brachte viele Unternehmer mit einem stark patriarchalischen Führungsstil hervor, die die Zusammenarbeit mit den (in der Regel männlichen) Nachfolgern nicht einfach gestaltet hat. Meistens hat sich dadurch in der Familie der zweiten Generation eine größere Emotionalität durchgesetzt, die es denn Kindern eher ermöglicht, andere Wege im Berufsleben einzuschlagen. Entscheidend für eine geplante Nachfolge innerhalb der Familie ist, dass Geschwisterrivalitäten nicht weitergegeben werden.<sup>143</sup>

Eine nicht zu unterschätzende Dynamik hat auch die Wahl des Ehepartners in Unternehmerfamilien, wird dieser doch nicht nach unternehmerischen Gesichtspunkten ausgewählt, sondern aus emotionalen Motiven. Die Problematik einer emotionalen Basis besteht darin, dass falls diese erodiert, Unternehmen in eine bedrohliche Lage bei fehlenden rechtlichen Vorkehrungen (Ehevertrag, soziale Absicherung) gelangen können. Daneben besteht durch das Unternehmen eine erhöhte Belastung für die Partnerschaft, nicht zuletzt, weil es auch häufiger zur Einmischung der (Schwieger-)Eltern in die eigene Beziehung bis hin zur Kindererziehung, unter dem Vorwand nur den Erhalt des Unternehmens sichern zu wollen, kommen kann. KLEIN führt ebenfalls an, dass Ehefrauen oder Schwiegersöhne nicht selten dazu neigen, wenn sie aus nicht-unternehmerischen Familienverhältnissen stammen, individuelle Ziele zu verfolgen.<sup>144</sup> Unternehmerische Macht sollte immer nur als Folge des Bestehens von Expertenmacht vergeben werden, da sonst die Gefahr einer Vetternwirtschaft besteht, die das Unternehmen wiederum stark belasten kann.<sup>145</sup>

Mit jedem neuen Generationensprung vergrößert sich der Kreis der Familienmitglieder und es gilt immer mehr Elemente zu berücksichtigen, die das System zunehmend komplexer gestalten. Daher müssen Unternehmerfamilien der dritten, vierten, und weiteren Generationen neue formelle Regeln für die Kommunikation sowie Begegnungsstätten einrichten.<sup>146</sup> Familienmitgliedern zu kündigen fällt wesentlich schwerer als externen Managern, da Familienbeziehungen als nicht-kündbar gelten, aber teilweise familiäre Dynamiken entgegen betriebswirtschaftlicher Überlegungen auf die unternehmerische Ebene übertragen werden. Trotz der Risiken, die die Kopplung zweier unterschiedlicher Systeme mit sich bringt, ist ein Familienmitglied, welches sich aus eigenem Antrieb und Engagement entscheidet mit finanziellem Einsatz Verantwortung für das Unternehmen zu übernehmen, von großem Wert.<sup>147</sup>

#### **4.1.2 Sozialisation der Unternehmerkinder**

In der Gründungsphase eines Unternehmens kann die Verflechtung zwischen Familie und Unternehmen auch als eine Art Eltern-Kind-Beziehung betrachtet werden. Die Kinder des Unternehmerehepaares bekommen in Form des Unternehmens ein „Geschwisterteil“ dazu, welches wiederum viel Aufmerksamkeit der Eltern erfordert. Dies führt zu ambivalenten Gefühlen der Kinder dem Unternehmen gegenüber. Eltern werden in einer solchen Konstellation nicht selten von einem schlechten Gewissen geplagt, nicht genügend Zeit für ihre Kinder erübrigen zu können. Deswegen deuten Sie das Unternehmen um, im Sinne: „Wir bauen das Unternehmen für unsere Nachkommen auf!“, was dazu führt, dass Kinder schnell zwischen Dankbarkeit und Vorwurf schwanken. Zudem entwickeln sie das Gefühl, über Sinn oder Un-

---

<sup>143</sup> Vgl. Simon 2011c, S. 45-47. Die Bedeutung von Geschwisterrivalitäten und deren Dynamiken wird im nachfolgenden Kapitel zur Sozialisation der Unternehmerkinder aufgegriffen.

<sup>144</sup> Vgl. Klein 2004, S. 75-78, 242f.; Simon 2011e, S. 58.

<sup>145</sup> Vgl. Klein 2004, S. 242f.; Hildenbrand 2011, S. 124.

<sup>146</sup> Vgl. Simon 2011c, S.47; Klein 2009, S. 70; Gimeno et al. 2010, S. 55-57.

<sup>147</sup> Vgl. Klein 2004, S. 220-222; Simon 2011d, S. 22f; Gimeno et al. 2010, S. 73f.

sinn der Lebensarbeit ihrer Eltern entscheiden zu müssen, indem sie nachfolgen oder eben auch nicht.<sup>148</sup>

In einer Studie aus dem Jahr 2009 wurden 155 Familienunternehmen deutschlandweit zu ihren Nachfolgeüberlegungen und zur Familiensituation befragt, wobei die Einstellungen von 255 Jugendlichen zu dem Familienunternehmen aufgenommen und ausgewertet wurden. Die befragten Jugendlichen befanden sich in der Altersklasse von 14 bis 21 Jahren und waren im Durchschnitt 16,4 Jahre alt und zu 60% männlich.<sup>149</sup> An dieser Studie lassen sich die Besonderheiten des Aufwachsens in einer Unternehmerfamilie herausarbeiten, aber ebenso lässt sie sich auch im Hinblick auf Geschlechterunterschiede betrachten.

Es fällt auf, dass Kinder die berufliche Belastung geringer einschätzten als ihre Eltern, aber dafür die zeitliche Beanspruchung durch das Unternehmen deutlicher einschränkend empfanden (s. Abb. 12). Bei der angestrebten Berufswahl waren die Eltern in der Regel die ersten Ansprechpartner für die Kinder, weit noch vor deren Freunden, was zeigt, welchen großen Einfluss die Eltern auf die Berufswahl ihrer Kinder ausüben.<sup>150</sup> Die Problematik, in der sich Eltern häufig befinden ist, dass sie die Kinder nicht in das eigene Unternehmen drängen wollen, aber gleichzeitig davon ausgehen, dass eine familieninterne Nachfolge stattfinden wird. Eltern neigen zudem dazu, den Einfluss der Branche, in der sie sich bewegen als wichtiges Kriterium der Kinder für eine Nachfolgeentscheidung zu unterschätzen. Bei den beruflichen Vorstellungen des weiblichen Geschlechts wurde deutlich, dass diese großen Gefallen an der Selbständigkeit finden und daher häufiger als Jungen ein eigenes Unternehmen gründen wollen. Dies könnte laut den Autorinnen daran liegen, dass Mädchen sich nicht in einer „männertypischen“ Domäne, in der sich die meisten Studienteilnehmer befanden, verwirklichen wollen.<sup>151</sup>

Die Töchter der Studie von SCHMITT-RODERMUND/SCHRÖDER übernahmen häufiger Verantwortung (bspw. in Jugendorganisationen oder im schulischen Verbund) und strebten höhere Bildungsabschlüsse als die Söhne an: Mehr als die Hälfte der Mädchen (52% gegenüber 40% der männlichen Befragten) wollten studieren, während Jungen (43%) häufiger eine Ausbildung als die weiblichen Studienteilnehmer (31%) vorzogen (s. Abb. 13).<sup>152</sup> Dies deckt sich mit der von HAUBL/DASER getroffenen Aussage, dass „[d]ie interviewten [...] Töchter unter solchen Bedingungen [Aufwachsen in einer Unternehmerfamilie, Anm. d. Verf.] allesamt besonders leistungsbereit geworden [sind], während etliche von ihnen von Brüdern erzählen, die jegliche Leistung verweigert haben.“<sup>153</sup> Ärger erscheint für Kinder, deren Eltern entgrenzte Arbeitsformen gewählt haben, ein probates Mittel, um auf sich aufmerksam zu machen. Leiden Eltern auf Grund des Zeitbedarfs des Unternehmens unter einem schlechten Gewissen, dass sie versuchen durch materielle Entschädigungen zu kompensieren, so wirkt sich dies häufig negativ aus: Es führt entweder zur Verachtung durch das Kind (bzw. die Kinder)<sup>154</sup> oder es kommt zum in der Literatur bezeichnetem „Syndrom des verdorbenen Kindes“<sup>155</sup>.

---

<sup>148</sup> Vgl. Simon 2011c, S. 43-45.

<sup>149</sup> Vgl. Schmitt-Rodermund/Schröder 2009, S. 10-14.

<sup>150</sup> Vgl. Schmitt-Rodermund/Schröder 2009, S. 25-27, 16.

<sup>151</sup> Vgl. Schmitt-Rodermund/Schröder 2009, S. 33-35. Die Unterschiede in der Persönlichkeit von Kindern, die später ein Angestelltenverhältnis oder Selbstständigkeit anstreben, werden in Abb. 14 im Anhang aufgezeigt. Abb. 16 zeigt die Berufsvorstellungen von Unternehmerkindern im Alter von 40 Jahren im Geschlechtervergleich.

<sup>152</sup> Vgl. Schmitt-Rodermund/Schröder 2009, S. 15.

<sup>153</sup> Haubl/Daser 2006, S. 35.

<sup>154</sup> Vgl. Haubl/Daser 2006, S. 35.

<sup>155</sup> Kets de Vries zitiert nach Hildenbrand 2006, S. 124.

Auf auftretende Geschwisterkonflikte als Risiko für das Unternehmen wurde im Laufe der Arbeit schon hingewiesen, jedoch soll die Geschwisterbeziehung nachfolgend genauer betrachtet werden. Geschwister verbindet in der Regel eine gemeinsame Geschichte und daraus resultieren viele gemeinsame Erfahrungen, die das Verhältnis nachhaltig prägen. Kinder befinden sich in einer Wettbewerbssituation um Liebe oder auch Anerkennung der Eltern. Trotz Versuche der Eltern, die Kinder gleich zu behandeln, wird jeder Geschwister teilweises das Gefühl haben, benachteiligt zu werden. Entscheidend ist für das Geschwisterverhältnis, dass das Gefühl einer generellen Fairness in der Erziehung durch die Eltern bei den Kindern erwächst. Ansonsten wird das Unternehmen zum Austragungsort weiterer Rivalitäten, um die Anerkennung der Eltern zu erlangen, oder auch zum Ausgleichsort, an dem vergangenes empfundenes Unrecht „gesühnt“ werden soll.<sup>156</sup>

SIMON empfiehlt daher, dass Kinder frühzeitig lernen, zwischen den unterschiedlichen Kontexten zu unterscheiden, so dass es ihnen leichter fällt die unterschiedlichen Spielregeln in Familie und Unternehmen zu akzeptieren, so gilt bspw. die Gleichheitsbehandlungsprämisse nicht im Unternehmen, sondern Leistung und Fähigkeiten müssen ausschlaggebend sein.<sup>157</sup> Darum schlagen HAUBL/DASER vor, dass der unterlegene Geschwister teil nach einer Nachfolgeentscheidung aus dem Unternehmen ausscheidet oder in einem gemeinsam durch Geschwister geführten Unternehmen, jede Person einen für sie abgegrenzten Bereich sowie Zuständigkeiten erhält.<sup>158</sup> Des Weiteren tendieren Eltern, die sehr hohe Erwartungen an ihre Kinder in Bezug auf die Nachfolge herantragen dazu, diese zu entmutigen.<sup>159</sup> Auch die Studie von SCHMITT-RODERMUND/SCHRÖDER ergab eine eher ambivalente Einstellung der Kinder einer Nachfolge gegenüber: Die Kinder befürchteten ihre Eltern zu enttäuschen, sollten sie sich gegen eine Nachfolge entscheiden, andererseits waren sie verunsichert, ob ihre Eltern sie als Nachfolger überhaupt einsetzen wollten.<sup>160</sup>

## 4.2 Beziehungsdynamiken bei weiblicher Unternehmensnachfolge

### 4.2.1 Vater-Tochter-Beziehung

Eine Studie aus dem Jahr 2013 „Zum Einfluss des Geschlechts des Übergebers auf die Wahl des familieninternen Nachfolgers“<sup>161</sup> von SCHLÖMER-LAUFEN/KAY kam nach der Untersuchung von 213 Fällen zu dem Schluss, dass männliche, aber auch weibliche Unternehmer die Nachfolgeposition nach dem *Prinzip der homosozialen Reproduktion*<sup>162</sup> besetzen und daher gleichgeschlechtliche Nachfolger vorziehen. Des Weiteren schließen die Autorinnen nicht aus, dass das auch schon beschriebene „*Think Manager – Think Male*“-Phänomen oder tradierte Vorstellungen der *Primogenitur*<sup>163</sup>, als probates Mittel das Unternehmen vor Konflikten zu schützen, die Wahl des Nachfolgers unter geschlechtsspezifischen Gesichts-

---

<sup>156</sup> Vgl. Klein 2004, S. 171-174.

<sup>157</sup> Vgl. Simon 2012, S. 52f.

<sup>158</sup> Vgl. Haubl/Daser 2006, S. 43f.

<sup>159</sup> Vgl. Klein 2004, S. 85.

<sup>160</sup> Vgl. Schmitt-Rodermund/Schröder 2009, S. 36.

<sup>161</sup> Schlömer-Laufen/Kay 2013.

<sup>162</sup> Die Theorie der homosozialen Reproduktion geht davon aus, dass Personalentscheidungen wiederum von der Person abhängen, die die Position besetzt und diese bevorzugt Kandidaten, die ihr in bestimmten Kriterien, bspw. Geschlecht, ähneln. – Vgl. Schlömer-Laufen/Kay 2013, S. 14f.

<sup>163</sup> Die Nachfolgewahrscheinlichkeit sowie Neigung in Abhängigkeit von der Geschwisterposition wird von SCHMITT-RODERMUND/SCHRÖDER betrachtet und ergibt, dass Erstgeborene häufiger nachfolgen wollen, s. Abb. 15.

punkten beeinflussen.<sup>164</sup> Deshalb erscheint es umso wichtiger, Vater-Tochter-Beziehungen in Unternehmerfamilien kritisch zu beleuchten.

HAUBL/DASER sehen in ihren Fallstudien bestätigt, dass die *Primogenitur* und tradierte Rollenerwartungen auch heute noch eine große Rolle spielen, obwohl sich in der Studie von SCHLÖMER-LAUFEN/KAY nur die Hypothese der Besetzung nach homosozialer Reproduktion als signifikant belastbar erwies.<sup>165</sup> Töchter sind heute oftmals ähnlich gut ausgebildet wie ihre männlichen Geschwister und so lässt sich ein Vorgehen unter den Gesichtspunkten der *Primogenitur* nicht mehr mit der mangelnden Bildung des weiblichen Nachfolgers legitimieren. Bspw. werden Frauen in Unternehmen Rollen zugedacht, die kaum formelle Macht beinhalten, so dass derartige Besetzungen tradierte Rollenvorstellungen nicht auflösen, aber informell der Frau eine Machtposition zuweisen, die so den Nachfolgeprozess bzw. das Familienunternehmen stabilisieren soll. Eine besondere Rolle bei Nachfolgedynamiken kommt daher den sogenannten „Vatertöchtern“ zu.<sup>166</sup>

„Vatertöchter“, so die Meinung von HAUBL/DASER, sind daher prädestinierter, trotz fachfremder Ausbildungen oder Studienschlüsse, ihren Weg in die Leitung des Familienunternehmens zu finden, auf Grund mehr oder minder bewusster Strategien, die in diesen Rollen zum Tragen kommen. „Vatertöchter“ idealisieren den Vater und bieten gleichwohl weniger Angriffsfläche als ihre männlichen Geschwister, da sie sich nicht als direkte Projektionsfläche des Vaters eignen und dieser dadurch weniger Erwartungen an seine weiblichen Kinder stellen kann. Dennoch bergen solche Vater-Töchter-Beziehungen bestimmte Risiken im Hinblick auf die Nachfolge durch die Tochter.<sup>167</sup>

HAUBL/DASER machen drei verschiedene Beziehungsarten im Konstrukt der „Vatertöchter“ aus: Schmeichelei, Trost und Fürsorge. Interessiert sich die Tochter für das Unternehmen, so fühlt sich der Vater im ersteren Fall geschmeichelt, sieht jedoch keine ernstzunehmenden Ansprüche seiner Tochter auf die Führung des Unternehmens. Der Vater möchte seine Tochter vor dem „harten“ Geschäft schützen, was insbesondere in Männerdomänen als Argument gegen weibliche Nachfolge angeführt wird und positioniert sie als „*Daddy's little princess*“, die, wenn sie die Geschäftsführung erhält, sich an ihren Vater klammert, auf Grund des Gefühls ohne den Altunternehmer nicht bestehen zu können.<sup>168</sup>

Problematisch ist auch das Anbieten von Trost von Seiten der Tochter, wenn der Sohn sich in den Augen des Vaters als „missraten“ darstellt oder krankheitsbedingt ausfällt. Die Situation entpuppt sich als ambivalent, denn wenn die Tochter ihren Vater in der Meinung bestärkt und anbietet anstatt des Sohnes das Unternehmen fortzuführen, wird sie sich in Gestalt ihres Bruder einen konflikträchtigen Partner schaffen, der versuchen wird, den Aufstieg seiner Schwester zu verhindern.<sup>169</sup>

---

<sup>164</sup> Vgl. Schlömer-Laufen/Kay 2013, S. 13, 16, 21-23. Die Studie analysiert die Rolle des Überbergeschlechts auf die Nachfolge unter Einbeziehung mehrerer Faktoren wie Alter/Bildung des Übergebers, Alter/Größe des Unternehmens und Branche sowie Sitz des Unternehmens. Aufbau und Ergebnisse der Studie sind auf den S. 16-23 zu finden. – Vgl. Schlömer-Laufen/Kay 2013, S. 16-20.

<sup>165</sup> Haubl/Daser 2006, S. 13f.; Schlömer-Laufen/Kay 2013, S. 21f. Die Untersuchung von HAUBL/DASER bestand aus 53 Fallstudien mit jeweils mehrstündigen Interviews, die interdisziplinär ausgewertet wurden. – Vgl. Haubl/Daser 2006, S. 4.

<sup>166</sup> Vgl. Haubl/Daser 2006, S. 14-16; Caspary 2010, S. 121f.

<sup>167</sup> Vgl. Haubl/Daser 2006, S. 15-17.

<sup>168</sup> Vgl. Haubl/Daser 2006, S. 17f.; Caspary 2010, S. 123, 127.

<sup>169</sup> Vgl. Haubl/Daser 2006, S. 17f. Die Fallstudie von LEVOLD ET AL. zeigt, dass in Konfliktsituationen mit dem Sohn als Nachfolger häufig auch genderspezifische Rollenerwartungen zum Tragen kommen. Den Töchtern wird die Nachfolge in einem „Männerbetrieb“ nicht zugetraut, während der Sohn seine Position als designierter Nachfolger als einengend empfindet und durch seine Krankheit eine legitime Form des Ausweichens erhält. – Vgl. Levold et al. 2011, S. 210-263.

Ein Verhältnis zwischen Vater und Tochter, welches auf Fürsorge beruht, scheint die tragfähigste und erfolgreichste Beziehungsform zu sein, da hierbei Kommunikation trotz und vor allen Dingen in Konfliktsituationen und gegenseitiger Respekt, was beides für eine gelungene Nachfolge entscheidend ist, angestrebt werden. In solchen Konstellationen kann die Tochter ihren Vater als Altunternehmer und Berater schätzen, respektieren und auch einbinden. Eine solche Beziehungsform kann allerdings auch kontraproduktive Dynamiken annehmen, wenn die Tochter sich nicht abgrenzen kann oder vom inneren Wunsch getrieben wird, die Anerkennung des Vaters zu erhalten. Dies führt dann dazu, dass Töchter Unternehmen übernehmen, die wirtschaftlich äußerst schlecht aufgestellt sind und getrieben sind von Pflicht- und Verantwortungsgefühl, so dass sie ihre eigene Karriere nicht mehr vorantreiben, sondern sich für die Familientradition „opfern“.<sup>170</sup>

#### 4.2.2 Die Rolle der Mutter und Frauen der Familie

Das Verhalten der Mutter spielt nicht nur bei der Entwicklung von „Vatertöchtern“ eine prägende Rolle, sondern die Unternehmergattin nimmt auch einen bedeutenden Part im Unternehmerfamiliengeflecht ein, so dass sie unbewusst oder bewusst als Vorbildfunktion für weibliche Familienmitglieder dienen kann bzw. als solche instrumentalisiert wird.<sup>171</sup> Ferner wird es häufig als Aufgabe der Frau angesehen, die Kinder zu erziehen und zwar in einem dem Fortbestand des Unternehmens förderlichen Sinne, damit sich die Nachfolgeneigung schon früh bei den entsprechenden Kindern ausbildet. Dadurch kommt der Frau zwar eine bedeutende Rolle mit informeller Macht zu, eine dynastisch-institutionelle Familie auszubilden, aber trotzdem bleibt sie im Hintergrund und damit wenig sichtbar für Außenstehende.<sup>172</sup>

HAAß-WIESEGART weist daraufhin, dass die Unternehmerfrau große Macht besitzt, vor allen Dingen in Krisenzeiten, wo ihre „Unterschrift“ zählt, also die Frau für Bürgschaften, Kredite etc. gebraucht wird. In diesem Falle entscheidet die Frau über die Existenz des Unternehmens und Fortbestehen einer Familientradition. Allerdings neigen Frauen dazu, trotz etwaiger Bedenken und Kritikpunkte, für ihren Mann und die Familie zu unterschreiben. Diese „Ohnmacht“ belastet die Beziehung des Unternehmerehepaares immens, da die Frau auf der einen Seite ihrem Mann und dem Unternehmen beistehen möchte, aber auf der anderen Seite eben jenem als betriebswirtschaftlichen Akteur misstraut.<sup>173</sup>

CASPARY führt an, dass Frauen in Unternehmerfamilien häufig die „emotionale[...] Versorgerin“<sup>174</sup> spielen und infolge des Vorlebens ihrer Rolle, auch die zukünftig angedachten Funktionen für die Tochter prägen. So wird die Tochter bspw. eingesetzt, um Vater-Sohn-Konflikte zu schlichten, oder durch das Gebären von Enkelkindern den Eltern eine neue Aufgabe nach dem Rückzug aus dem Geschäftsbetrieb zu ermöglichen. In der Konsequenz vertreten Frauen dann häufig „Stand-by-Funktionen“<sup>175</sup>, die ihnen zwar umfangreiches Wissen über betriebliche und familiäre Vorgänge gestatten, aber keine Handlungsspielräume ermöglichen. Trotz der gewichtigen Rolle, die Frauen/Mütter im Unternehmerfamilienkonstrukt einnehmen, wird ihnen nur selten Anerkennung dafür zuteil, da ihre Funktion kaum erfassbar und das Ergebnis ihres Handelns schwer messbar ist.<sup>176</sup>

<sup>170</sup> Vgl. Haubl/Daser 2006, S. 18f.; Schlömer-Laufen/Kay 2013, S. 7, 9.

<sup>171</sup> Vgl. Haubl/Daser 2006, S. 16; Caspary 2010, S. 121f.

<sup>172</sup> Vgl. Klein 2004, S. 72f.; Spanswagner 2002, S. 27; Haubl/Daser 2006, S. 15.

<sup>173</sup> Vgl. Haaß-Wiesgart 2011, S. 173f.

<sup>174</sup> Caspary 2010, S. 121.

<sup>175</sup> Caspary 2010, S. 122.

<sup>176</sup> Vgl. Caspary 2010, S. 121-123.

Die schon zitierte Studie von SCHMITT-RODERMUND/SCHRÖDER zeigt, dass vor allen Dingen Ehefrauen ihren Mann beim Unternehmensaufbau oder der Führung stark unterstützen, dennoch gaben einige der befragten Frauen an, Sehnsucht nach ihrem vorigen, unabhängigen Berufsleben zu besitzen.<sup>177</sup> Daher ist es verständlich, wenn Mütter ihre Töchter um deren berufliche Aussichten und Freiräume beneiden bzw. sich wünschen, die Tochter würde an ihrer Stelle Karriere machen. Ein solches Verhalten der Mutter treibt die Tochter in der Regel in die Idealisierung des Vaters, da dieser für die Tochter bereit erscheint, ihre Wünsche zu akzeptieren und Individualität zu fördern. Auf die Tochter kann sich dieser Prozess stark verunsichernd auswirken, wenn sie beginnt, die Mutter und dadurch auch ihre Weiblichkeit sukzessive abzuwerten.<sup>178</sup>

Deswegen fällt es Unternehmerfrauen in patriarchalisch ausgerichteten Familienstrukturen schwerer, ihre Töchter bei der Nachfolge zu unterstützen. Oftmals haben sie eine intensive Bindung zu ihrem Sohn entwickelt, die teilweise sogar als eine den Ehemann ersetzende Beziehung charakterisiert werden kann, wenn die Frau sich durch ihren eigentlichen Ehemann, den Unternehmer, nicht genug unterstützt sieht. Erhebt die Tochter nun Anspruch auf die Nachfolge, kann sich eine starke innerliche Zerrissenheit bemerkbar machen, die in Handlungsunfähigkeit resultieren kann: So verspürt sie Triumph über ihre Mutter, die immer im Hintergrund geblieben ist, oder auch starke Schuldgefühle.<sup>179</sup>

Tritt sie die Nachfolge an Stelle der Mutter an, da Frauen in die Rolle der Unternehmerehefrau, die im Stillen agiert, gedrängt worden sind, so kann es zur Entfremdung psychosozialer Art kommen, die die Tochter destabilisiert und mit sehr hohen Erwartungen belastet.<sup>180</sup> Hierzu sollte konstatierend hinzugefügt werden, dass normatives Engagement nicht mit überdurchschnittlicher Leistungsbereitschaft einhergehen wird, sondern diese nur auf Grund von intrinsischer Motivation, also affektiven Engagement, zu Stande kommt.<sup>181</sup>

## **4.3 Erfolgsfaktoren für die Nachfolge und Managementübernahme**

### **4.3.1 Die Nachfolge als Prozess**

Die Nachfolge ist als ein Prozess zu betrachten, der langfristiger Planung bedarf. Es wird empfohlen, mindestens fünf bis zehn Jahre für den Übergabevorgang einzuplanen und einen Plan für Notfälle wie Krankheit oder Tod des Unternehmers zu erstellen. Schätzungen der DIHK zu Folge besitzen nur 25% der Unternehmen einen solchen Notfallplan, so dass drei Viertel der Unternehmen durch eine den Unternehmer betreffende unvorhergesehene Krise führungslos da stünden und die Existenzgrundlage der Familie verloren gehen könnte.<sup>182</sup> Im Folgenden wird der prozessuale Charakter einer familieninternen Nachfolge herausgearbeitet.<sup>183</sup>

WULF/STUBNER betrachten die Nachfolge als einen Prozess, jedoch verweisen sie auf weitere Problemfelder, die auf individueller Ebene bei einer Unternehmensübergabe bestehen und

---

<sup>177</sup> Vgl. Schmitt-Rodermund/Schröder 2009, S. 27f.

<sup>178</sup> Vgl. Haubl/Daser 2006, S. 16.

<sup>179</sup> Vgl. Haubl/Daser 2006, S. 35, 38f.

<sup>180</sup> Vgl. Haubl/Daser 2006, S. 39.

<sup>181</sup> Vgl. Wulf/Stubner 2008, S. 16f.

<sup>182</sup> Vgl. Bankenverband 2012, S. 5; bga 2010, S. 7. Die Hemmnisse von Seiten des Übergebers und Übernehmers, die die DIHK herausgearbeitet hat, findet der Leser in DIHK 2011, S. 4-9.

<sup>183</sup> Die Verfasser vorliegender Studie beschränken sich bewusst auf die familieninterne Nachfolge, so dass die Möglichkeiten der Weitergabe an Mitarbeiter (bspw. in Form eines Management-Buy-In oder Management-Buy-Out) oder Externe sowie Liquidation nicht weiter ausgeführt und betrachtet werden. – Vgl. Bankenverband 2012, S. 4.

zwar von Seiten des Übergebers, Nachfolgers und der Familie. Das Zusammenspiel dieser Faktoren ergibt ein integratives Modell, welches die Komplexität der Nachfolge verdeutlicht.<sup>184</sup> Auch HAUBL/DASER verweisen auf den Prozesscharakter, gehen jedoch einen Schritt weiter, indem sie die Nachfolge als *Statuspassage*<sup>185</sup> betrachten, die dreiphasig abläuft: vor dem neuen Status, während des neuen Status als designierter Nachfolger und nach dem Wechsel in den neuen Status. *Statussicherheit* besteht erst dann, wenn die Person als Inhaber eines bestimmten Status anerkannt wird. Dabei müssen Selbstwahrnehmung der Person und der Respekt bzw. die Anerkennung durch andere weitgehend kongruent sein, um Ambivalenzen und Konflikte zu vermeiden.<sup>186</sup>

Dem Gründer werden Expertise und Macht häufig zugestanden, während die Nachfolgegeneration es ungleich schwerer hat, die Geführten, z.B. die Mitarbeiter, von ihrer Legitimation zu überzeugen. Legitimation entsteht nicht aus der Verfügungsmacht über Sanktionen, sondern resultiert aus Expertenmacht auf sachlicher Ebene und Bindungsmacht, die emotional gesteuert ist.<sup>187</sup> Problematisch ist daher, wenn der Unternehmer eine Verweigerungshaltung bezüglich der Nachfolge einnimmt, weil er bspw. seine Endlichkeit verdrängt, unter Verlustängsten leidet oder sich selbst für unersetzbar hält und dadurch sein „Lebenswerk“ nicht loslassen kann. KLEIN rät vor allen Dingen im Hinblick auf einpolige Unternehmen, die auf den Willen eines Pols (und zwar des Unternehmers) ausgerichtet sind, einen klaren Rückzug des Altunternehmers an, weil sonst die Entscheidungsmacht des Nachfolgers stark beschnitten wird. Je früher sich daher ein Unternehmer mit der Thematik der Nachfolge auseinandersetzt, desto konfliktärmer sowie erfolgreicher kann die Nachfolge gestaltet werden.<sup>188</sup>

Auch der Nachfolger kann sich als destabilisierender Faktor erweisen. Fehlt ihm die Motivation und das Interesse an der Branche, so wird sich kaum eine intrinsische Motivation zur Nachfolge und Unternehmensführung finden und dementsprechend auch keine starke Leistungsbereitschaft. Familienkonflikte spielen überdies auch eine bedeutende Rolle, da sie den Nachfolger, der eventuell eine Konfliktvermeidung anstrebt, in seinem Verhalten beeinflussen, so dass sich dieser wesentlich risikobewusster oder sogar vermeidend gegenüber Risiken und Entscheidungen verhält. Auf die Rolle von Geschwisterrivalitäten oder eingeheirateten Partnern wurde bereits in den vorigen Kapiteln hingewiesen. Daher ist es entscheidend, die Familie, die als weitere kritische Variable auftritt, in den Nachfolgeprozess mit einzubeziehen und offen mit allen Beteiligten zu kommunizieren, damit für die Mitglieder ein gefühlt faires Ergebnis entsteht, welches dann unterstützt und nicht bekämpft wird.<sup>189</sup>

WULF/STUBNER heben daher die Wichtigkeit eines fairen Prozesses immer wieder hervor, und auch HAUBL/DASER zeigen die Gefährlichkeit einer *Win-Lose-Situation* auf, bei der das Gefühl eines Statusverlustes bei beteiligten Personen entsteht. Wichtig ist, eine *Win-Win-Situation* zu kreieren, mit der sowohl der Übergeber als auch der Übernehmer einen Statusgewinn für sich selbst verbuchen.<sup>190</sup> Nach der Auswahl des Nachfolgers sollte daher baldmöglichst die Vorbereitung auf den Wechsel erfolgen und auch der Übergang terminiert werden, da eine unklare Position den designierten Nachfolger in einer psychisch belastenden Situation festhält. Daher sollte die Bewährungsphase, in der der Nachfolger eingearbeitet

---

<sup>184</sup> Vgl. Wulf/Stubner 2008, S. 8f.

<sup>185</sup> „Eine Statuspassage ist ein sozialer Prozess, in dem ein alter Status aufgegeben und ein neuer Status übernommen wird.“ – Haubl/Daser 2006, S. 19.

<sup>186</sup> Vgl. Haubl/Daser 2006, S. 19f.

<sup>187</sup> Vgl. Klein 2004, S. 209f.

<sup>188</sup> Vgl. Wulf/Stubner 2008, S. 13-15; Klein 2004, S. 214f.

<sup>189</sup> Vgl. Wulf/Stubner 2008, S. 15f., 26-28.

<sup>190</sup> Vgl. Wulf/Stubner 2008, S. 28; Haubl/Daser 2006, S. 20.

wird, nicht zu lange andauern und vor allen Dingen klar strukturiert werden.<sup>191</sup> Hierfür ist es entscheidend, dass der Unternehmer die Rolle eines Coaches und Mentors übernimmt, damit der Nachfolger sich eigenständig ein Netzwerk aufbauen kann. Außerdem sollte besonderes Augenmerk auf die Einarbeitung des Nachfolgers gelegt werden, die oftmals hauptsächlich beziehungsgesteuert verläuft und daher die Gefahr der mangelnden Qualifikation und Vorbereitung des Nachfolgers birgt – wie auch fehlende Legitimation in der Wahrnehmung anderer. Nach der Einarbeitungsphase sollte dann das endgültige Ausscheiden des Altunternehmers beginnen.<sup>192</sup>

#### 4.3.2 Handlungsempfehlungen für eine Nachfolgerin

Einige Handlungsempfehlungen sind bereits in Kapitel 4.3.1 abgeleitet worden und beziehen sich auf den Nachfolger im Allgemeinen und sind geschlechtsunabhängig. Wichtig erscheint eine frühzeitige Nachfolgeplanung, in welchen auch emotional behaftete Konflikte und Interessen mit einbezogen werden sollten, so dass der Prozess für die Beteiligten fair verläuft und diese das Ergebnis akzeptieren können. So scheint zum Beispiel auch die Designation nach einem formalisierten Auswahlprozess eher angenommen zu werden und dadurch wird wiederum ein höherer Zufriedenheitsgrad aller erreicht. Familiäre Konflikte sollten nicht im Rahmen der Nachfolge im Unternehmen ausgefochten werden.<sup>193</sup> HAUBL/DASER empfehlen daher, dass der Nachfolger die Mehrheit der Anteile hält, oder zumindest diese sich mit einem „Verbündeten“ teilt, so dass er nicht zum Spielball familiärer Interessen werden kann.<sup>194</sup>

Entscheidend ist auch die Abgrenzung des Nachfolgers vom Vorgänger. Nachfolgern fällt es vor allen Dingen in der zweiten Generation schwer, sich von der Gründergeneration zu emanzipieren und gleichzeitig nachzufolgen, aber sich auch nicht bedingungslos unterzuordnen. Hingegen ist es bei einer Übernahme in dritter oder vierter Generation förderlich, dass der Nachfolger sich mit der Familie sowie der Tradition identifizieren kann.<sup>195</sup> Eine Nachfolge ist daher häufig erfolgreicher, wenn der Altunternehmer sich zurückzieht und dem Nachfolger Platz schafft und diesen nicht infantilisiert. Letzteres kann auf Grund des mangelnden Trennungsvermögens der verschiedenen Handlungskontexte entstehen, in dem die Eltern-Kind-Beziehung und die Vorgänger-Nachfolger-Beziehung miteinander vermischt werden.<sup>196</sup>

Insbesondere Töchter, wie die schon beschriebenen „Vatertöchter“, müssen lernen, Grenzen zu ziehen, nicht in Überfürsorge für den scheidenden Unternehmer zu verfallen und diesen zu idealisieren, so dass sie ihre eigenen Leistungen verkennen.<sup>197</sup> Nachfolgerinnen müssen bereit sein, sich Bewährungsproben zu stellen und sich aus der Rolle von „Daddy's little girl“ zu befreien. HAUBL/DASER empfehlen daher Nachfolgerinnen, Eigenverantwortung zu übernehmen und Mitarbeiter, die über große informelle Macht in der Belegschaft verfügen, mit einzubinden, so dass sie sich langfristig ein eigenes Netzwerk aufbauen.<sup>198</sup> HACKER führt bspw. an, dass die Beziehung zwischen Altunternehmer, Nachfolgerin und externen Managern eine sich gegenseitig unterstützende und respektierende sein sollte. Problematisch ist

---

<sup>191</sup> Vgl. Haubl/Daser 2006, S. 20, 26.

<sup>192</sup> Vgl. Wulf/Stubner 2008, S. 19-21; Haubl/Daser 2006, S. 20, 29.

<sup>193</sup> Vgl. Hacker 2012, S. 102f., 107f.; Wulf/Stubner 2008, S. 26-28; Klein 2004, S. 208. Es werden bewusst nicht die Evaluation des Kaufpreises, die Finanzierung oder erbschaftssteuerliche Aspekte in vorliegender Studie behandelt, um sich auf die Thematik der Beziehungen und Rollendynamiken in Familienunternehmen, auch unter einem geschlechtsspezifischen Aspekt, fokussieren zu können.

<sup>194</sup> Vgl. Haubl/Daser 2006, S. 30.

<sup>195</sup> Vgl. Simon 2011a, S. 201-204; Hacker 2012, S. 101.

<sup>196</sup> Vgl. Hacker 2012, S. 96f.; Haubl/Daser 2006, S. 26.

<sup>197</sup> Vgl. Haubl/Daser 2006, S. 19.

<sup>198</sup> Vgl. Haubl/Daser 2006, S. 27, 46; Hacker 2012, S. 98.

es, wenn der/die externe/n Manager sich durch das Einrücken der Tochter bedroht fühlen, haben sie doch die Gunst des Vorgängers erarbeitet und die Tochter sich wiederum um ihre Anerkennung und Integration auf Grund der bestehenden Bande sorgt.<sup>199</sup>

Potenzielle Nachfolgerinnen müssen zudem, vor allen Dingen in patriarchalisch geprägten Familienstrukturen, explizit Anspruch auf die Nachfolge bzw. Geschäftsleitung erheben. Töchter sollten darüber hinaus ihren Ausbildungsweg auf eine Nachfolge baldmöglichst ausrichten, um für die angestrebte Position ausreichend qualifiziert zu sein. Allerdings haben viele Nachfolgerinnen auch über Umwege und durch plötzliche Einschnitte, wie den Tod des Unternehmers, ihren Weg in die Unternehmen gefunden und sich durch ihre oftmals sehr ausgeprägte Lernbereitschaft das nötige Wissen angeeignet.<sup>200</sup> Häufig befürchten Töchter, die eine Nachfolge anstreben wollen, Zurückweisung und stellen sich dem Konkurrenzkampf dadurch nicht. Dennoch dürfen Nachfolgerinnen sich nicht durch erste Widerstände von Seiten der Familie entmutigen lassen.<sup>201</sup>

Falls Geschwister ebenfalls in das Unternehmensmanagement mit einbezogen werden, so sollte die zukünftige Geschäftsleiterin für klare Zuständigkeits- und Kompetenzbereiche sorgen, aber auch geschwisterliche Solidarität entwickeln und sich eine eigene Beziehung zu Geschwistern aufbauen, die unberührt von etwaigen Bildern und Vorurteilen des Vaters bleibt.<sup>202</sup> In Österreich haben Untersuchungen ergeben, dass Nachfolgerinnen erfolgreicher waren, wenn sie durch externe Berater unterstützt wurden und so mit den an sie herangetragenen Rollenerwartungen besser umgehen konnten bzw. diese zu ihren Gunsten zu beeinflussen lernten und sich dadurch nicht verunsichern ließen.<sup>203</sup>

Töchter müssen sich im Gegensatz zu Söhnen häufig im Hinblick auf die Nachfolge mit wesentlich mehr, durch die Eltern in Betracht gezogenen, Konkurrenten befassen, wie dem eigenen Ehemann, oder auch Cousins und externen Personen.<sup>204</sup> Eine Frau als Nachfolger einzusetzen, könnte unter Umständen bedeuten, dass der Name des Familienunternehmens nicht mehr mit dem der Leiterin/Eigentümerin übereinstimmt oder auch, dass der zukünftige Partner in das Unternehmen mit eintritt. Für Frauen ist es daher wichtig, eine gefestigte Geschlechterrollenidentität zu besitzen, so dass sie nicht das Bedürfnis haben, sich sowohl mit Männern auf Grund des differierenden Geschlechtes zu vergleichen als auch weibliche Mitarbeiter wegen des Geschlechts zu bevorzugen. Des Weiteren sollten sie um ihre eigenen Erfolge wie Verdienste wissen und dafür auch Respekt sowie eine angemessene Bezahlung einfordern.<sup>205</sup>

Für das persönliche Glück der Nachfolgerin empfehlen HAUBL/DASER, die eigene Beziehung von den Eltern abzugrenzen, die oftmals ein starkes Misstrauen gegen den Partner hegen können. Vor allen Dingen „Vatertöchter“ können sich durch die etwaige große Nähe zum Unternehmer in der Einarbeitungsphase oder auch danach hin- und hergerissen fühlen. Nachfolgekongflikte können sich zudem auf die Paarbeziehung übertragen und diese zermürben. Daher sollte das Paar es vermögen, sich abzugrenzen, sowie gleichzeitig der Ehemann seiner Frau die Unterstützung zusichern sollte. Falls der eigene Partner im Unternehmen mit

---

<sup>199</sup> Vgl. Hacker 2012, S. 100f. Zu der besonderen Position des Fremdmanagers und auch seiner familiären Funktion, siehe Simon 2011b, S. 179-186.

<sup>200</sup> Vgl. Haubl/Daser 2006, S. 21f.; Hacker 2012, S. 110; bga 2010, S. 18f. Unternehmerische Entscheidungen zu treffen, lässt sich nur bedingt erlernen, da sie nicht immer auf rationalen Denkvorgängen oder auch Mustern beruhen. – Vgl. Hacker 2012, S. 111.

<sup>201</sup> Vgl. Haubl/Daser 2006, S. 21f.

<sup>202</sup> Vgl. Haubl/Daser 2006, S. 44.

<sup>203</sup> Vgl. bga 2010, S. 12. Für die Ergebnisse der Untersuchung in Österreich, siehe: Institut EUF 2009.

<sup>204</sup> Vgl. Schlömer-Laufen/Kay 2013, S. 10.

<sup>205</sup> Vgl. Hacker 2012, S. 109; Haubl/Daser 2006, S. 25; Caspary 2010, S. 123.

arbeiten sollte, so ist es wichtig, dass dieser neid- und konkurrenzlos seiner Frau den Posten der Geschäftsführerin zugesteht.<sup>206</sup>

## 4.4 Frauen im Management

### 4.4.1 Handlungsempfehlungen für Frauen im Management

Nicht wenige Handlungsempfehlungen, die für Nachfolgerinnen gelten, können auch – zumindest in leicht abgewandelter Form – für Frauen in Managementpositionen gelten oder vice versa. Dazu gehört, dass Frauen, die sehr gute Qualifikationen besitzen und Leistung bringen, sich trauen, Konkurrenzsituationen anzugehen sowie Freude und Spaß daran entwickeln, mit Mitbewerbern um Stellen zu konkurrieren. SCHNEIDER konstatiert: Frauen sollten „sich hörbar und sichtbar machen“<sup>207</sup> und anfangen Selbstmarketing für die eigene Person zu betreiben. Gelingendes Selbstmarketing beruht allerdings auf der Eigenwahrnehmung, die dem Gegenüber suggerierten Einstellungen und Fähigkeiten, die man selbst besäße, auch wirklich zu verkörpern. ELPRANA ET AL. haben auf die *externale Erfolgsattribution*, die hauptsächlich bei Frauen zu finden ist, bereits hingewiesen. Diese steht einem aktiven Vortreiben der Karriere entgegen, wenn weibliche Arbeitskräfte das Gefühl besitzen, ihr beruflicher Aufstieg läge nicht in ihrer Macht und ebenso nicht Erfolg.<sup>208</sup>

WIPPERMANN zeigt auf, dass Karrieresprünge als Förderinstrument für Nachwuchsführungskräfte gelten, aber Männer wesentlich häufiger Karrierestufen überspringen als ihre weiblichen Geschlechtsgenossinnen. Während Frauen eher dazu neigen, Gelegenheiten abzuwarten, versuchen sich männliche Führungskräfte strategisch zu positionieren, um diese Chancen zu nutzen. SCHNEIDER führt zudem an, dass Frauen sich häufig gar nicht erst um höhere Positionen bewerben, weil sie zum Beispiel nicht allen formulierten Erwartungen im vollen Umfang entsprächen. Männer hingegen nähmen die Anforderungen eher als Herausforderung und würden die Bewerbungsprozedere „sportlich“ nehmen.<sup>209</sup>

Ebenfalls konnte bei der BMBF-Tagung zu Frauenkarrieren festgestellt werden, dass Frauen ihre Karriere häufiger an Projekten ausrichten im Gegensatz zu Männern, die sich stärker an der Linienhierarchie orientieren und auf Präsenz sowie Wettbewerb setzen. Projekte erfordern die Rücksichtnahme auf verschiedenste Stakeholder und stellen daher immer neue Bewährungsproben dar. Frauen setzen in diesem Zusammenhang vor allen Dingen auf Kooperation mit den Beteiligten und mediale Erreichbarkeit. Die häufig in großen Unternehmen geforderte hohe Mobilität gepaart mit der Fähigkeit in globalen Teams zu arbeiten, die ein Zeitonenmanagement erfordern, kollidieren häufig mit den von Frauen entworfenen Lebensplänen. Diese können den Anforderungen nur schwerlich gerecht werden, wenn sie eine Familie anstreben und klassische Rollenerwartungen erfüllen wollen.<sup>210</sup> Weibliche Führungskräfte schrecken daher zuweilen vor noch mehr Verantwortung zurück, sei es weil sie die Spanne zwischen Berufs- und Familienleben nicht noch größer werden lassen wollen oder weil sie das Gefühl besitzen in einer gehobenen Position, vor allen Dingen in klassischen Männerdomänen, besonders hohe Erwartungen erfüllen zu müssen und als Exotin (vgl. *TOKEN-STATUS*) mit höherer Aufmerksamkeit versehen zu werden.<sup>211</sup>

---

<sup>206</sup> Vgl. Haubl/Daser 2006, S. 49f.

<sup>207</sup> Schneider 2011, S. 7.

<sup>208</sup> Vgl. Schneider 2011, S. 6-8; Elprana et al. 2011, S. 5, 8.

<sup>209</sup> Vgl. Wippermann 2010, S. 32-34; Schneider 2011, S. 8.

<sup>210</sup> Vgl. BMBF 2011, S. 63-66.

<sup>211</sup> Vgl. Wippermann 2010, S. 43f.

SCHNEIDER verweist daher darauf, dass Frauen sich klare Karriere-Ziele stecken und diese auch trotz Widrigkeiten oder mehreren benötigten Anläufen verfolgen sollten. *Networking* sollte als ein entscheidender Faktor von Managerinnen gesehen werden, um rechtzeitig Informationen zu Aufstiegs- und Förderungsmöglichkeiten zu erhalten, so dass diese ergriffen werden können. Aus dem Projekt ENTER! lässt sich ableiten, dass karriereorientierte Frauen sich Unternehmen suchen sollten, in denen ein reflektierter Umgang mit Geschlechterkulturen herrscht und die eine Geschlechteregalität verinnerlicht haben.<sup>212</sup>

Für Frauen im Management von Familienunternehmen, die persönliche oder familiäre Bande zur Geschäftsleitung besitzen, indem sie bspw. entweder Schwester oder Ehefrau des Geschäftsleiters sind, gelten Managementempfehlungen als auch Nachfolgeempfehlungen gleichermaßen in angepasster Form. Als Schwester des Geschäftsführers besitzen Frauen häufig ein großes Maß an informeller Macht, die sie zur Unterstützung des Bruders einsetzen sollten und nicht um ihn sukzessiv abzuwerten oder ihn bloßzustellen. Dies gilt vor allen Dingen auch dann, wenn sie Anteile an dem zu leitenden Unternehmen besitzen sollten. Arbeitet die Frau im Unternehmen an der Seite des Ehemannes, so ist es essentiell, dass der Erfolg als gemeinsamer Erfolg verstanden wird und auch nach außen so dargestellt wird. Die Geschäftsfrau sollte nicht zur „Innenministerin ohne Portefeuille“<sup>213</sup> mutieren, da dies häufig die persönliche Paarbeziehung stark belastet.<sup>214</sup>

#### 4.4.2 Diversity Management als potenzieller Ausweg aus der Stereotypenfalle

Durch die Anwendung des *Diversity Management* wird versucht, Nutzen aus den unterschiedlichen Einstellungen und Persönlichkeiten der Mitarbeiter zu ziehen. „Das individuelle Wissen, Erfahrungen und das berufliche Know-How jedes Einzelnen werden als erfolgsbringende Wettbewerbsfaktoren angesehen, so dass darauf basierend in der Außenperspektive der Unternehmenserfolg als oberste Priorität feststeht.“<sup>215</sup> Betrachtet man *Diversity Management* aus der Innenperspektive des Unternehmens heraus, so bedeutet dies, dass man die Unterschiede der Mitarbeiter nicht als Belastung empfindet, sondern die Differenzen versucht zu integrieren. Diese Differenzen konstituieren sich aus offensichtlich zu Tage tretenden Merkmalen wie Alter, Geschlecht, Behinderungen oder ethnischen Zugehörigkeiten, aber auch aus auf den ersten Blick kaum wahrnehmbaren Unterscheidungen wie Religionszugehörigkeit und Wertesystem, sexuelle Orientierung, Berufserfahrung sowie Fähigkeiten und Fertigkeiten der betreffenden Person.<sup>216</sup>

*Diversity Management* lässt sich als ein Prozess verstehen, der ständige Reflektion, um bspw. Stereotypisierung und Vorurteile zu erkennen, die einer multikulturell geprägten Organisation entgegenstehen, sowie auch Gestaltung und Anpassung der jeweiligen Strukturen erfordert. Im Besonderen muss das oberste Management für die Thematik sensibilisiert werden und sollte *Diversity Management* im Unternehmen unterstützen sowie anwenden. Als Maßnahmen für die Implementierung von *Diversity Management* werden daher zum einen *Awareness-Trainings* empfohlen, bei der es um die Bewusstmachung sowie das Erkennen

<sup>212</sup> Vgl. Schneider 2011, S. 8f.; Haber/Keindorf 2011, S. 18f.

<sup>213</sup> Welter-Enderlin 2011, S. 155. In dem Aufsatz von WELTER-ENDERLIN finden sich Fallstudien über verschiedenste Dynamiken weiblicher Partizipanten unterschiedlichster Gestalt in Managementpositionen.

<sup>214</sup> Vgl. Haubl/Daser 2006, S. 46-48; Welter-Enderlin 2011, S. 155-161.

<sup>215</sup> Riedel 2004, S. 31. Wie schon bemerkt, haben gemischte Managementzusammensetzungen, bei denen auch Frauen vertreten sind, in bestimmten Branchen oder bei großem Anteil weiblicher Kunden positive Effekte auf Rentabilität und Erfolg zu verzeichnen. – Vgl. Lindstädt et al. 2011, S. 4f.

<sup>216</sup> Vgl. Riedel 2004, S. 31; Glaesner 2007, S. 61-63. Eine Darstellung bzgl. der individuellen Einflussfaktoren, die sofort wahrnehmbare und weniger offensichtliche Unterschiede ausmachen, ist in Abb. 17 zu finden.

eigener Vorurteile oder auch Rollenbilder geht, zum anderen *Skill-Building-Trainings*, durch welche das Umgehen mit verschiedensten Charakteren geübt werden soll und zu guter Letzt sollte eine *diversity-orientierte Beurteilung* eingeführt werden, bei der die Mitarbeiter den Vorgesetzten spiegeln können, inwiefern sie diese für diversity-kompetent und fair halten.<sup>217</sup>

GLAESNER hält diese Maßnahmen für sinnvoll, seien sie doch in der Lage sowohl Vorurteile abzubauen als auch Gleichstellung sowie wirtschaftlichen Erfolg zu fördern. Allerdings sei durch *Diversity Management* allein nicht gewährleistet, dass es zur Bildung kreativer Teams käme. Die Autorin verweist auf Olaf-Axel Burow, der Faktoren und Entstehungsprozesse von sogenannten *Kreativen Feldern* herausgearbeitet hat und die Meinung vertritt, dass eine produktive Wettbewerbssituation zwischen den Teilnehmern der Gruppe entstehen sollte, deren Begabungen sich ergänzen und auf einer verlässlichen und positiv eingestellten Beziehung untereinander beruhen. Zudem sollten sie eine gemeinsame Vision teilen und Differenzen beilegen oder akzeptieren können.<sup>218</sup>

In kleinen und mittleren Unternehmen ist eine Institutionalisierung von *Diversity Management*, bspw. durch einen Personalverantwortlichen, aus Kostengründen nicht anwendbar. Daher wird gefordert, dass zukünftige Führungskräfte auf Management von Vielfalt vermehrt im Studium vorbereitet werden. Vorgesetzte sollten Frauen z.B. explizit ansprechen, sich auf höhere Positionen zu bewerben und eine Umgebung schaffen, in der positive Erfolgsergebnisse generiert werden können. Dafür ist es wichtig, dass Führungskräfte für die Ängste, Bedürfnisse sowie auch Stärken und Schwächen eines jeden Mitarbeiters, egal welchen Geschlechtes, sensibilisiert sind und diese entsprechend ihres Potenzials fördern und wertschätzen. Wertschätzung führt dazu, dass Mitarbeiter sich mehr zutrauen und daraufhin auch bereit sind, zusätzliche Verantwortung oder größere Aufgaben zu übernehmen.<sup>219</sup>

Im Hinblick auf aufstiegsförderliche Führung und *Gendermainstreaming*, die die Gleichstellung von Männern und Frauen sowie Chancengleichheit erreichen möchte, bietet sich *Mentoring* auch als Personalentwicklungsinstrument an, um den „mit den Erfahrungen der Männer [sic!] aber dennoch losgelöste[n] Aufstieg der Frauen in die Top-Etagen von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft“<sup>220</sup> zu erreichen. Auf Grund der Beziehung, die sich zwischen Mentor und Mentee entwickelt, kommt es zu Synergieeffekten, werden doch Netzwerke aufgebaut und auf Basis der Kommunikation können Handlungs- und Denkmuster, die im betreffenden Unternehmen bestehen, transparenter gemacht werden und eine Unterstützung im Umgang mit diesen durch den Mentor geboten werden.<sup>221</sup>

---

<sup>217</sup> Vgl. Riedel 2004, S. 32; Glaesner 2007, S. 64.

<sup>218</sup> Vgl. Glaesner 2007, S. 66-68. Ein „Kreatives Feld“ lässt sich nach Burow folgendermaßen charakterisieren: „Zwei (oder mehr) unverwechselbare Egos, die sich trotz ihrer Verschiedenheit ihres gemeinsamen Grundes bewusst sind, versuchen in einem wechselseitigen Lernprozess ihr kreatives Potential gegenseitig hervorzulocken, zu erweitern und zu entfalten.“ – Burow zitiert in Glaesner 2007, S. 66.

<sup>219</sup> Vgl. BMBF 2011, S. 6, 58f.

<sup>220</sup> Riedel 2004, S. 33.

<sup>221</sup> Vgl. Riedel 2004, S. 28, 33f. Es gibt verschiedene Formen von Mentoring, wie formelles oder informelles, als auch in- und externes, deren Beleuchtung und Darstellung über die Thematik der Arbeit herausgehen würde. Die genaue Beschreibung findet sich in Riedel 2004, S. 36-44.

## 5 Fazit

Die Geschichte mitsamt der immer noch bestehenden Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen zeigt, dass noch keine Gleichstellung von Mann und Frau erreicht ist, da Erfolg anscheinend immer noch mit „männlichen“ Attributen assoziiert ist.<sup>222</sup> Auch LINDSTÄDT ET AL. konstatieren: „Der Verweis auf schlechte Vereinbarkeit [von Familie und Beruf, Anm. d. Verf.], ‚falsche‘ Studienfachwahl und ungenügenden Berufserfahrung allein überzeugt als Erklärung für die dramatische Unterrepräsentanz nicht (mehr).“<sup>223</sup> Die Studie von WIPPERMANN ergab, dass mehr als 70% der befragten Führungsverantwortlichen – männlich wie weiblich – glauben, dass sich „von alleine“ die Zahl der Frauen in Führungspositionen kaum steigern wird.<sup>224</sup> Daher trifft die Forderung nach einer gesetzlichen Quote, die Aufsichtsratspositionen betreffend, bei 89% der befragten Frauen wie auch 76% der befragten Männer auf positive Resonanz. Eine Quote, die die Besetzung im operativen Bereich regelt, lehnt ein Großteil der männlichen als auch weiblichen Führungskräfte ab. WIPPERMANN fordert daher, dass eine etwaige Quotenregelung nicht als „reine“ Frauenförderung propagiert und umgesetzt wird, sondern dass bspw. auch eine Mindestquote für männliche Aufsichtsratsmitglieder festgelegt wird.<sup>225</sup>

Eine Quote wäre in einem Rahmen, der Besonderheiten und Branchenspezifika des jeweiligen Unternehmens berücksichtigt, für die Aufsichtsratspositionen daher durchaus in Erwägung zu ziehen, zeigt sich doch z.B. in der Studie von LINDSTÄDT ET AL., dass Unternehmen mit Frauen in Aufsichtsräten für ein besseres *Employer Branding*, vor allen Dingen bei den weiblichen Teilen der Belegschaft, sorgen und eine positive Wirkung auf die Performance bestimmter Unternehmen besitzen.<sup>226</sup> Gelangen mehr Frauen in Führungspositionen, so bestünde zudem die Möglichkeit der Ausprägung kulturbildender Effekte, die nachhaltig dafür sorgen, dass Geschlechterstereotype aufgelöst werden und Frauen in dem jeweiligen Unternehmen leichter aufsteigen können. Ferner regen insbesondere weibliche Vorbilder Führungsmotivation von Frauen an.<sup>227</sup>

Des Weiteren wurde im Verlauf der Arbeit gezeigt, dass die Propaganda eines „weiblichen“ Führungsstils und typisch „weiblicher“ Attribute sich als zwiespältig erweist, fördert dies doch wiederum die Stereotypenbildung und schafft eine Erwartungshaltung an den Führungsstils eines weiblichen Vorgesetzten oder einer Kollegin, die diesen eventuell nur schwerlich erfüllen kann oder auch will.<sup>228</sup> In Familienunternehmen sind zwar weitaus mehr Frauen in Führungspositionen zu verzeichnen als bspw. in DAX-Unternehmen, jedoch sind Unternehmer-töchter und Nachfolgerinnen nicht – wie SCHLÖMER-LAUFEN/KAY zeigen – vor einer Nichtdesigna-tion, auf Grund der Anwendung *homosozialer Reproduktion* bei der Besetzung durch den männlichen Übergeber gefeit.<sup>229</sup> Ebenso können hauptsächlich in patriarchalisch orientierten Unternehmen zu findende Handlungsweisen, die sich auf *Primogenitur* oder Rollen-

---

<sup>222</sup> Vgl. Schwarze et al. 2012, S. 3f.

<sup>223</sup> Lindstädt et al. 2011, S. 21.

<sup>224</sup> Vgl. Wippermann 2010, S. 8, 11.

<sup>225</sup> Vgl. Wippermann 2010, S. 12-15, 20f.

<sup>226</sup> Vgl. Lindstädt et al. 2011, S. 5, 7f. Der positive Performanceeffekt war signifikant bei Unternehmen, die im B2C-Sektor tätig sind und einen hohen Frauenanteil beschäftigen – Vgl. Lindstädt et al. 2011, S. 7.

<sup>227</sup> Vgl. BMBF 2011, S. 45, 56; Elprana et al. 2011, S. 8. Auf den Effekt der Geschlechterkultur in den Unternehmen auf die Aufstiegsmöglichkeiten von weiblichen Arbeitskräften in kleinen und mittleren Unternehmen wird auch in dem bereits mehrfach zitierten Projekt ENTER! hingewiesen. – Vgl. Haber/Keindorf 2011, S. 12-19.

<sup>228</sup> Vgl. Glaesner 2007, S. 52f.

<sup>229</sup> Vgl. Schweinsberg/Thorborg 2010, S. 18f.; Schlömer-Laufen/Kay 2013, S. 23.

bilder stützen, zu Konflikten und besonderen Konstellationen im Beziehungsgeflecht der Unternehmerfamilie führen, die Nachfolgeoptionen beeinflussen.<sup>230</sup>

Empfehlenswert ist daher die Einbeziehung von externen Beratern, die der Nachfolgerin helfen, sich im Beziehungsgeflecht zurechtzufinden und mit den an sie gestellten Erwartungen umzugehen. Frauen wünschen sich wesentlich häufiger Unterstützung von Betreuern, Mediatoren oder auch Promotoren und sind diesen in der Regel sehr offen gegenüber eingestellt.<sup>231</sup> Darum sollten im Rahmen des Gender Mainstreaming neben *Diversity Management* als Mittel, Vielfalt im Unternehmen zu gestalten sowie zu nutzen und nicht „nur“ Gleichstellung zu praktizieren, auch *Mentoring-Modelle* in Betracht gezogen werden, um die Förderung und Aufstieg von Frauen voranzutreiben.<sup>232</sup> Die Teilnehmer der BMBF-Tagung zum Thema Frauenkarrieren waren sich außerdem einig, dass familienfreundliche und flexibel gestaltbare Arbeitszeiten, wie Führung in Teilzeit oder auch Telearbeit, sowie auch die Reintegration von Frauen nach Erwerbsunterbrechungen sowohl Aufgaben der Unternehmen sind, um weiblichen Arbeitskräften beruflichen Aufstieg zu ermöglichen, als auch die Politik letztendlich weiterhin mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gefordert ist.<sup>233</sup>

Abschließend wird zudem gefordert, dass Gleichstellung ebenso wie der Abbau führungs-motivationsbezogener Hemmnisse und Rollenbilder, schon bei der Erziehung beginnt und in der Ausbildung weitergeführt wird, indem zum Beispiel Lehrer schon vor Berufsbeginn mit *Diversity Management* und *Gender Mainstreaming* konfrontiert werden, um auf die Schüler einwirken zu können.<sup>234</sup> Die Studie von WIPPERMANN/WIPPERMANN zu den Lebensentwürfen und Rollenbildern bei 20-Jährigen zeigt deutlich, dass Frauen mit hoher Bildung, wie selbstverständlich, von Gleichstellung in vielerlei Hinsicht ausgehen: Sie wollen einerseits Karriere machen und andererseits sich den Haushalt sowie das familiäre Leben gleichberechtigt mit dem Partner teilen. Aber nicht nur in der sozialen Unterschicht, sondern auch im Sinusmilieu der bürgerlichen Mitte sind vielfach noch tradierte Rollenvorstellungen sowie -erwartungen vorhanden. Die Autoren fordern daher, dass Männer in die Gleichstellungsdebatte mit eingebunden werden, da sich ohne die aktive Beteiligung von Männern die Gleichberechtigung kaum erreichen lässt.<sup>235</sup>

Schon SIMONE DE BEAUVOIR wies daraufhin, dass Frauen und Männer zusammen – für egal welche Sache – eintreten sollten, in dem sie schrieb: „Damit dieser höchste Sieg [Freiheit, Anm. d. Verf.] errungen werden kann, ist es unter anderem notwendig, daß [sic!] Männer und Frauen über ihre natürlichen Unterschiede hinaus unmißverständlich [sic!] ihre Brüderlichkeit behaupten.“<sup>236</sup>

---

<sup>230</sup> Vgl. Schlömer-Laufen/Kay 2012, S. 23; Haubl/Daser 2006, S. 12-14.

<sup>231</sup> Vgl. bga 2010, S. 11f.

<sup>232</sup> Vgl. Riedel 2004, S. 34-36; Glaesner 2007, S. 61f.

<sup>233</sup> Vgl. BMBF 2011, S. 56-58.

<sup>234</sup> Vgl. BMBF, S. 57. Auch STÜFE weist auf geschlechtsdifferierende Erziehung und Sozialisation durch Bildungsinstanzen hin, welche kritisch hinterfragt werden sollte. – Vgl. Stüfe 2007, S. 26-30.

<sup>235</sup> Vgl. Wippermann/Wippermann 2007, S. 5-11. BENDL ET AL. führen an, dass Gender Mainstreaming gar nicht vorhanden wäre, wenn sich nicht bewusst vor Augen geführt worden wäre, welche geschlechtsspezifischen Rollenbilder bestehen. Allerdings müsste mit den tradierten Vorstellungen von „Weiblichkeit“ und „Männlichkeit“ gebrochen werden, um neue Konzeptionen von Geschlechtern in Gender Mainstream-Überlegungen mit einfließen zu lassen. Die Autoren führen an, dass jede Geschlechtertheorie, sei es die Gleichheits-, Differenztheorie etc., andere Implikationen für Gender Mainstreaming bereithalte und dass in der politischen Reflexion immer noch geschlechterbezogen kategorisiert werde, was ein qualitätsvolles Vorgehen weiterhin behindere. – Vgl. Bendl et. al. 2007, S. 54-58.

<sup>236</sup> Beauvoir 2011, S. 900.

## Anhang

Abb. 1 Das 3-Kreis-Modell<sup>237</sup>

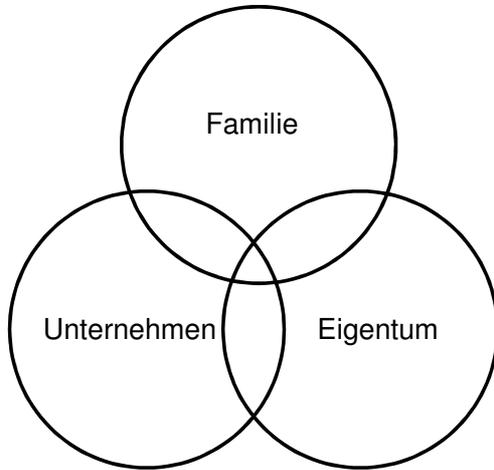
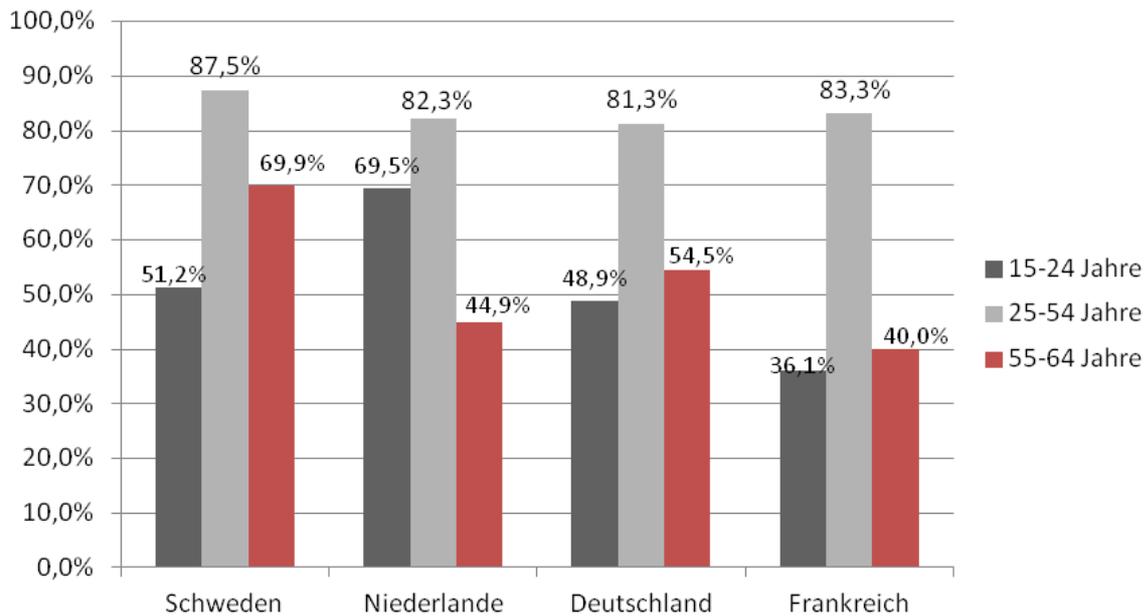


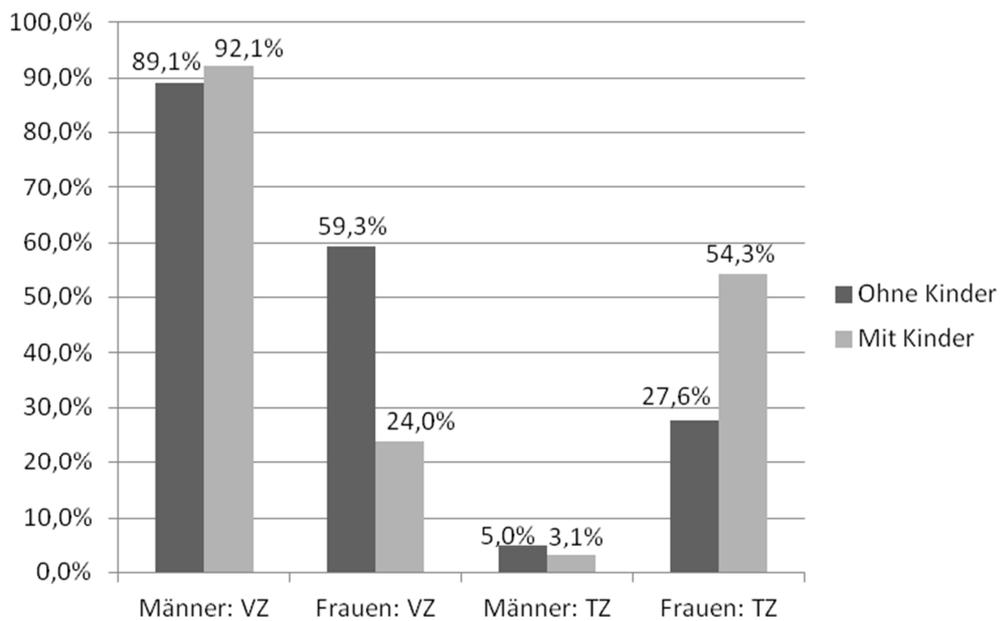
Abb. 2 Frauenerwerb nach Altersklassen im internationalen Vergleich 2010<sup>238</sup>



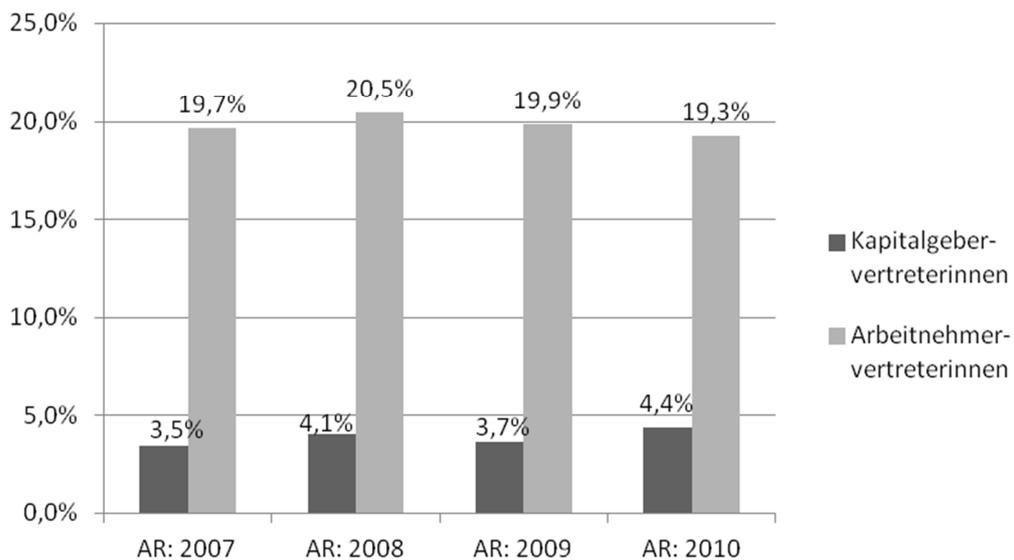
<sup>237</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Simon 2012, S. 25; Schlippe et al. 2011, S. 22.

<sup>238</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Schäfer et al. 2013, S. 8.

**Abb. 3 Beschäftigungsumfang nach Geschlecht und Nachkommen 2011<sup>239</sup>**



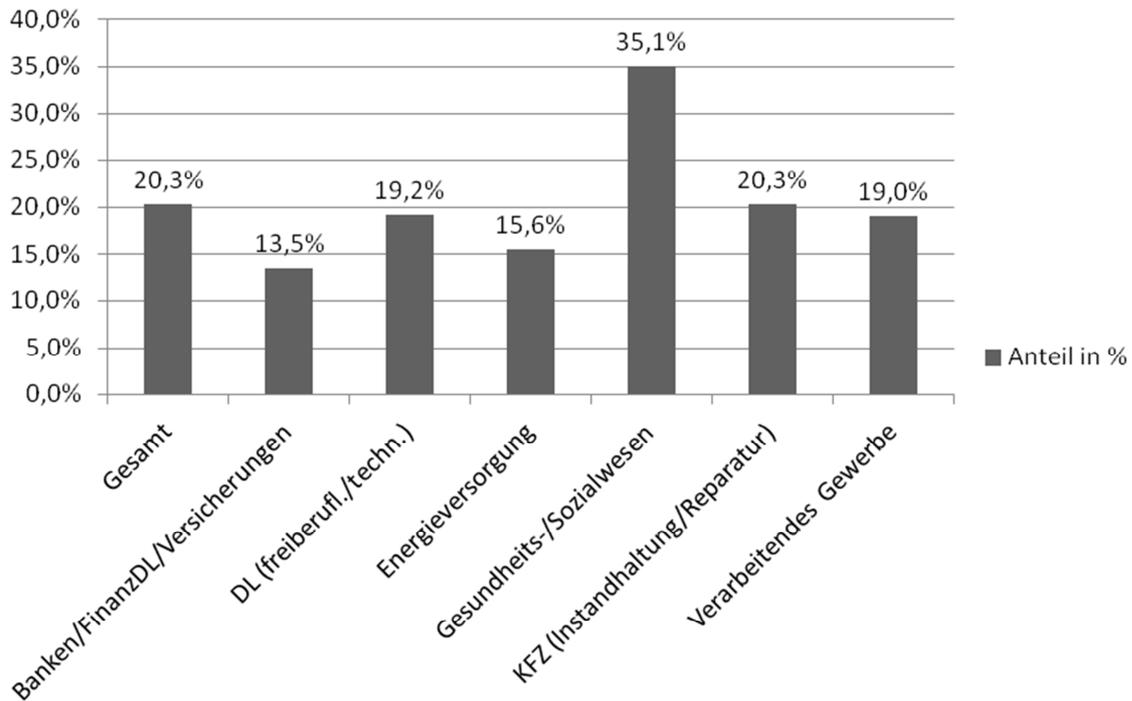
**Abb. 4 Frauen in Aufsichtsratspositionen bei Prime Standard-Unternehmen<sup>240</sup>**



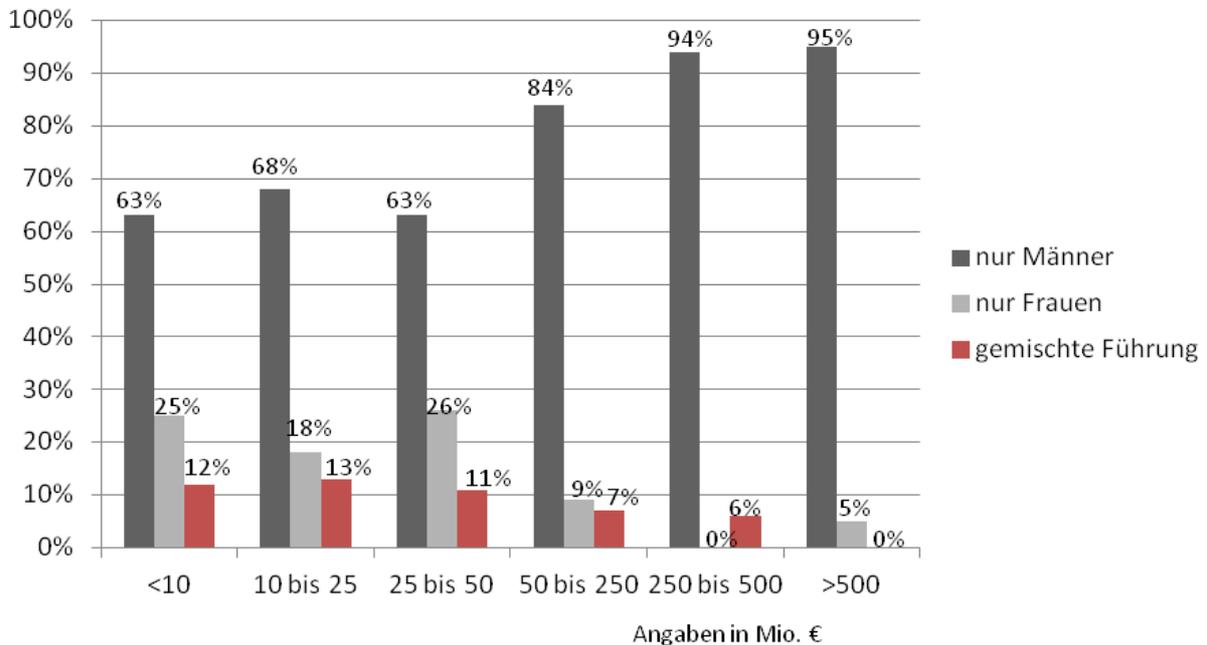
<sup>239</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Schäfer et al. 2013, S. 21.

<sup>240</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Lindstädt et al. 2011, S. 12.

**Abb. 5 Frauen in Top- und Mittelmanagementpositionen 2012 nach Branchen<sup>241</sup>**



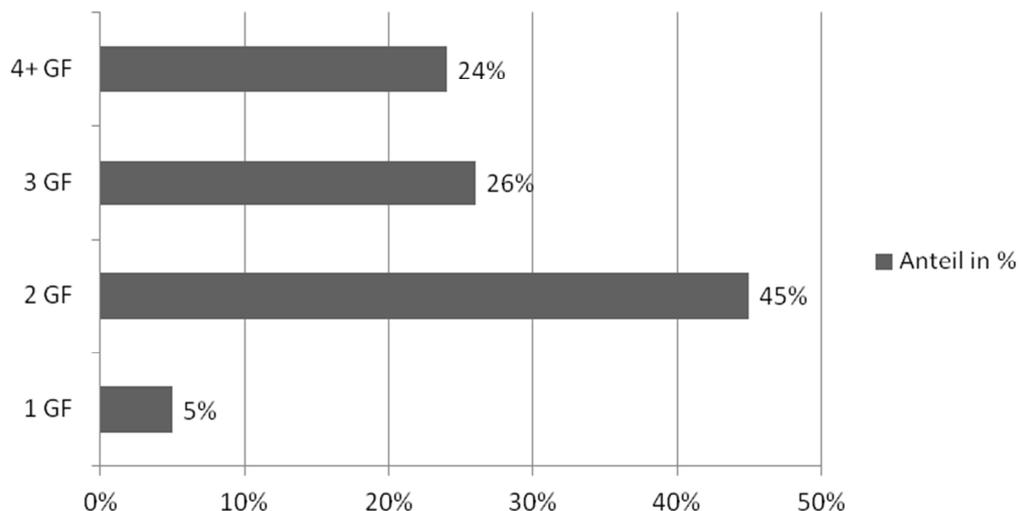
**Abb. 6 Frauen an der Spitze der Geschäftsführung nach Umsatzgrößen<sup>242</sup>**



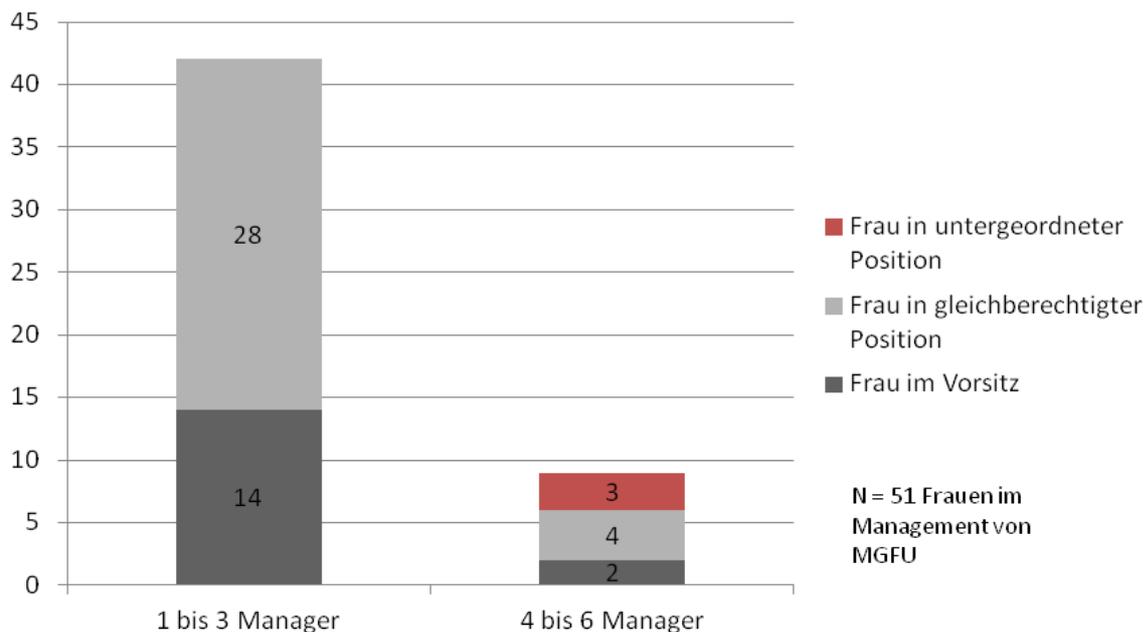
<sup>241</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Schwarze et al. 2012, S. 14. Die Hoppenstedt-Studie beruht auf der Untersuchung der 200.000 größten deutschen Unternehmen sowie der Situationserfassung von mehr als 130.000 Frauen im hohen und mittleren Management. – Vgl. Schwarze et al. 2012, S. 3.

<sup>242</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Schweinsberg/Thorborg 2010, S. 7. SCHWEINSBERG/THORBORG untersuchten mehr als 250 Unternehmen aus den DACH-Staaten. – Vgl. Schweinsberg/Thorborg 2010, S. 1.

**Abb. 7 Frauenanteil in der Geschäftsführung in Abhängigkeit von der Gremiumsgröße bei Familienunternehmen<sup>243</sup>**



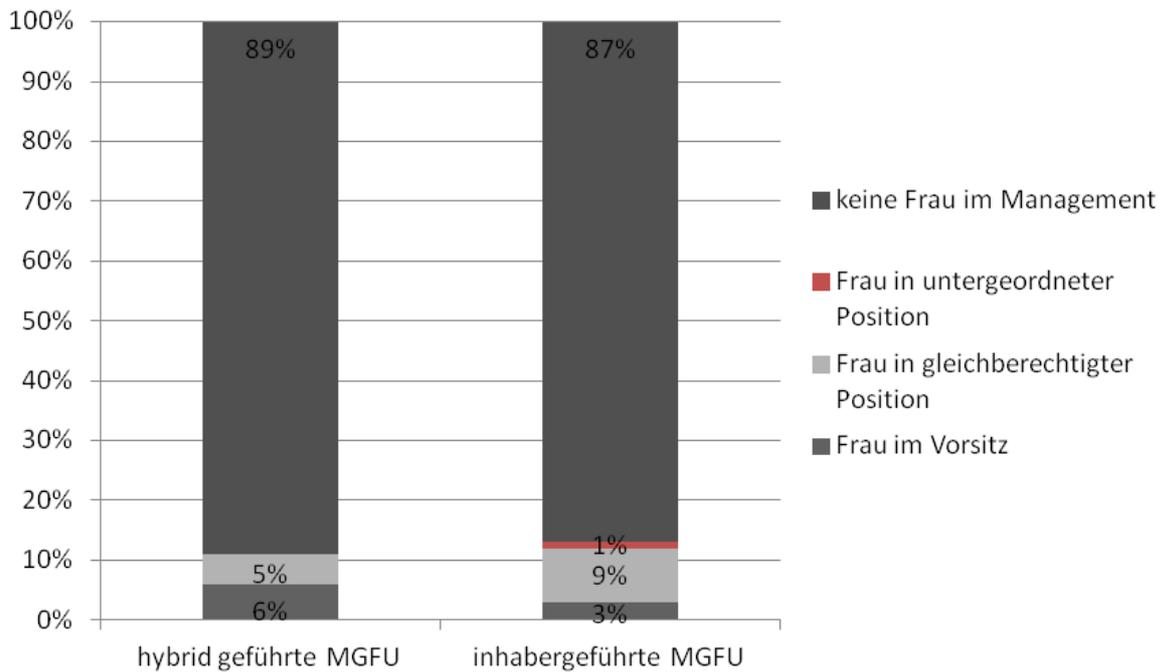
**Abb. 8 Frauen im Management von MGFU in Abhängigkeit von der Gremiumsgröße<sup>244</sup>**



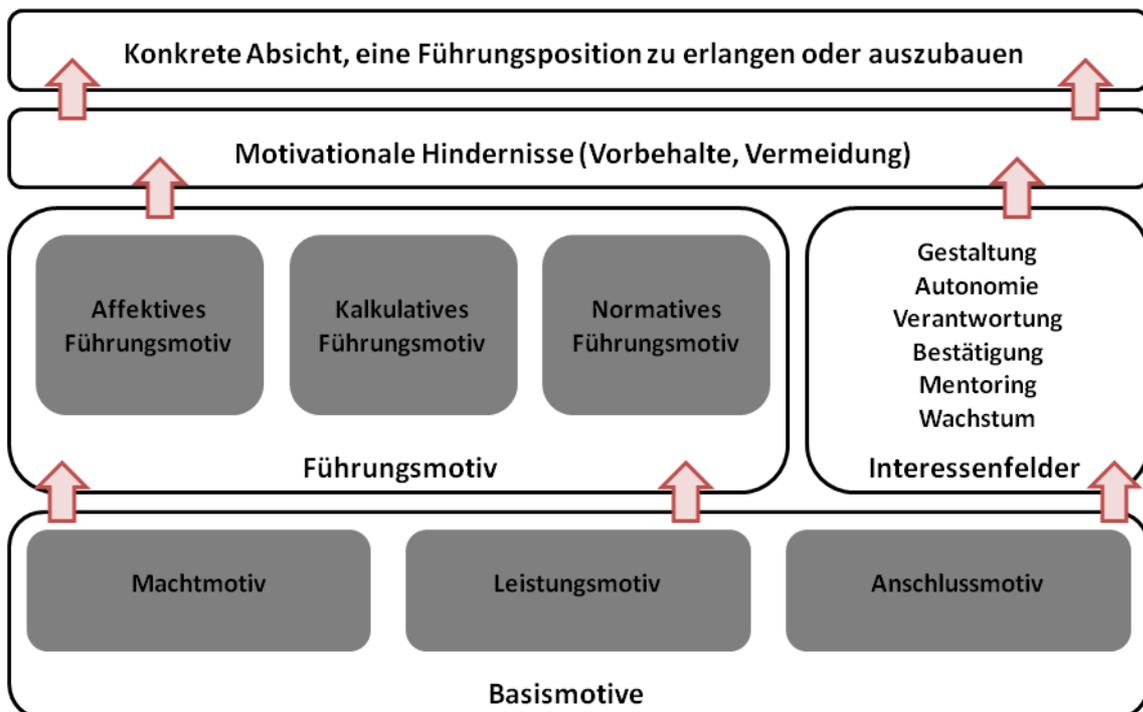
<sup>243</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Schweinsberg/Thorborg 2010, S. 7.

<sup>244</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Cravotta/Effenberger 2012, S. 18. CRAVOTTA/EFFENBERGER zogen für ihre Auswertung 475 MGFU heran, von denen wiederum 50 mindestens eine Frau im Management beschäftigten. – Vgl. Cravotta/Effenberger 2012, S. 15.

**Abb. 9 Anteil und Position von Frauen im Management von inhabergeführten und hybriden MGFU<sup>245</sup>**



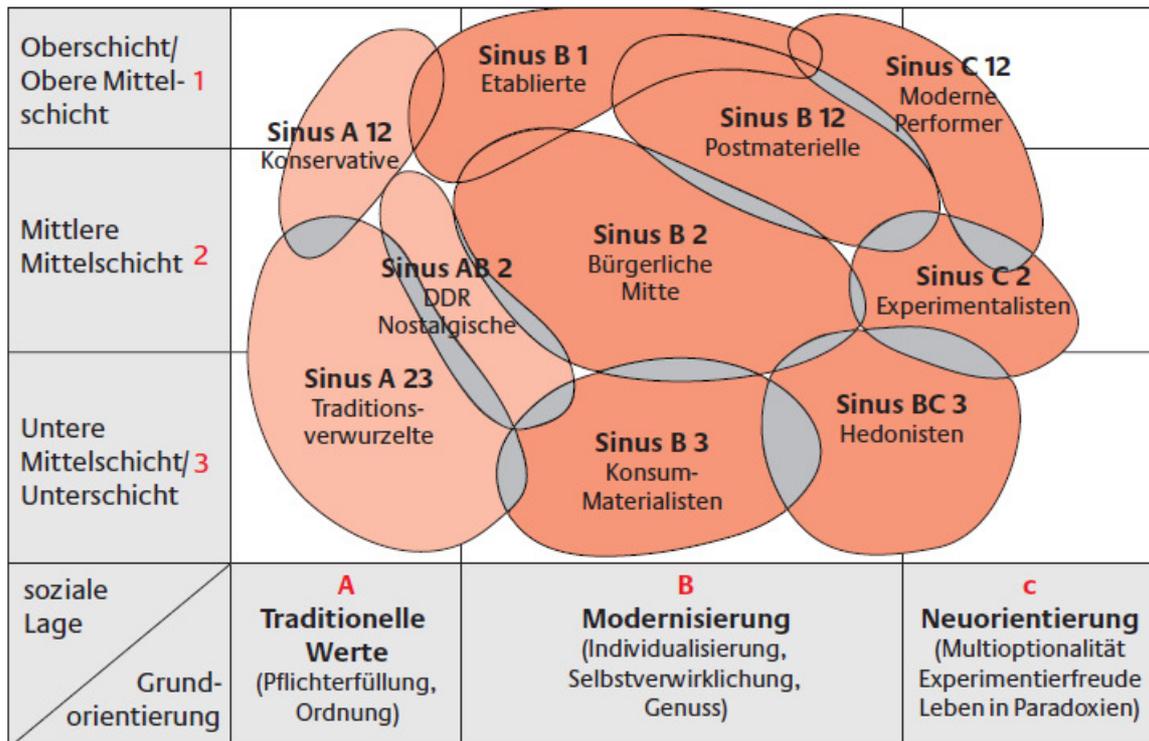
**Abb. 10 „Haus der Führungsmotivation“<sup>246</sup>**



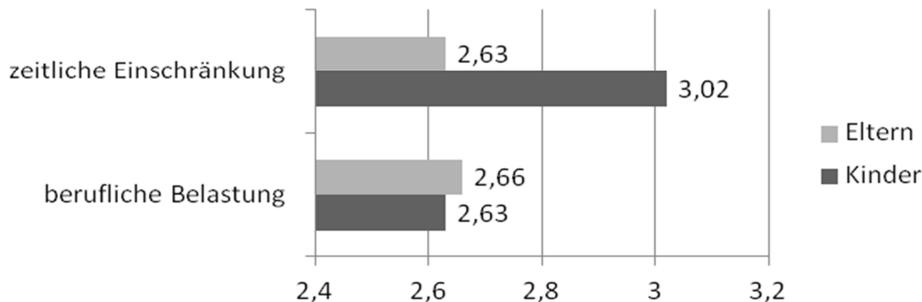
<sup>245</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Cravotta/Effenberger 2012, S. 20.

<sup>246</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Elprana et al 2011, S. 9.

**Abb. 11 Sinusmilieus von 20-Jährigen in Deutschland<sup>247</sup>**



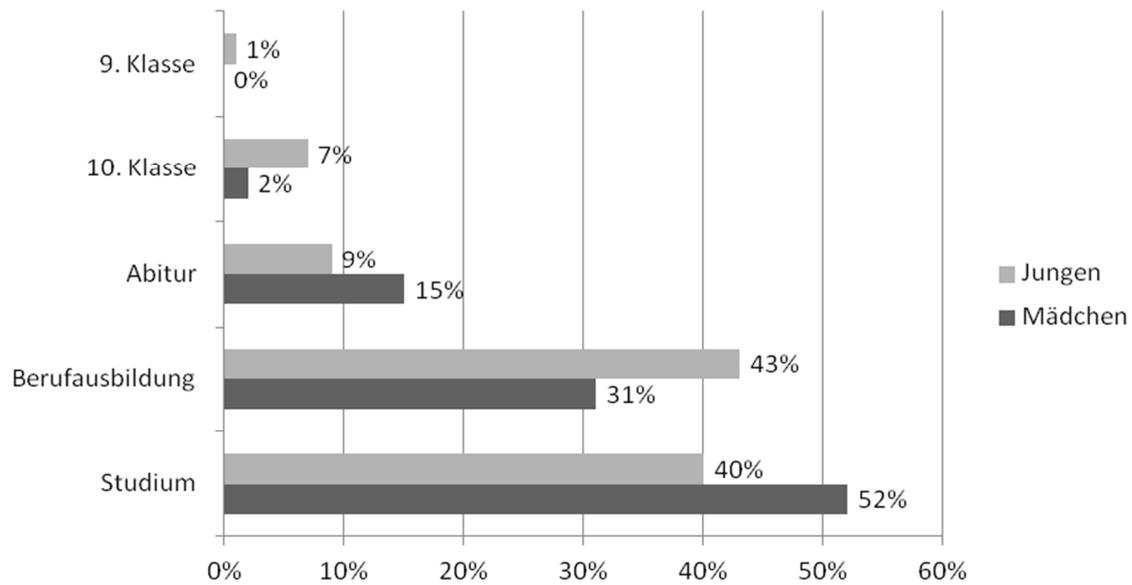
**Abb. 12 Zeitliche Einschränkung durch das Familienunternehmen bzgl. Familienaktivi-  
täten und berufliche Belastung, bewertet durch Eltern und Kinder<sup>248</sup>**



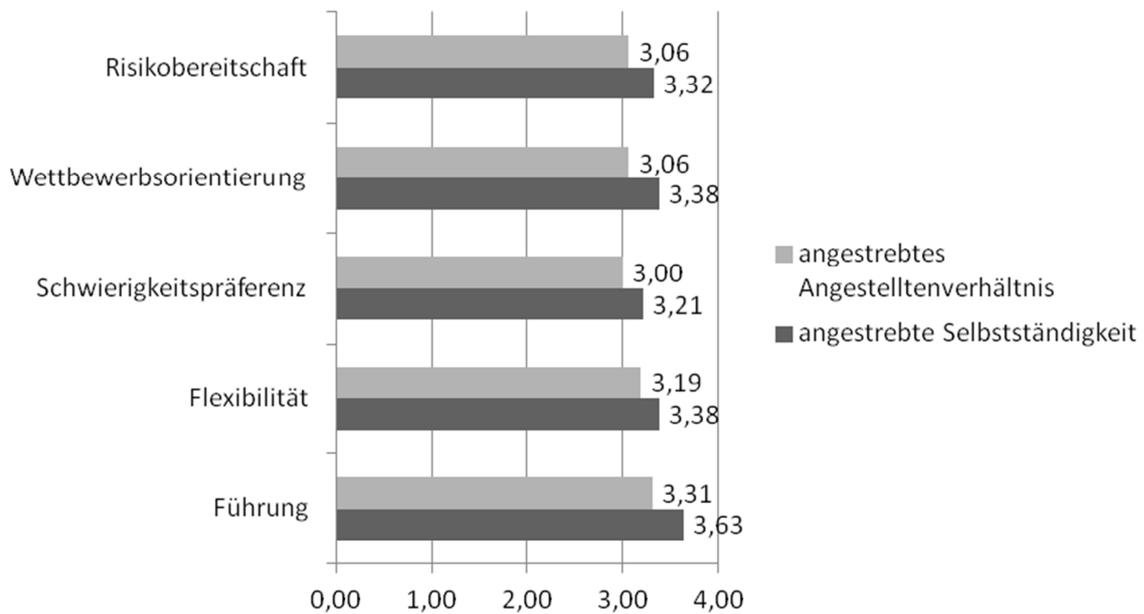
<sup>247</sup> Wippermann/Wippermann 2007, S. 6. Die heller gefärbten Milieus fassen in der Regel keine 20-Jährigen, sondern „sterben“ langsam. 20-jährige mit einem hohen Bildungsgrad finden sich in den Milieus der „Etablierten“, „Postmateriellen“, „Modernen Performer“, sowie zum Teil auch in der „Bürgerlichen Mitte“ und den „Experimentalisten“ – Vgl. Wippermann/Wippermann 2006, S. 6, 12.

<sup>248</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Schmitt-Rodermund/Schröder 2009, S. 25. Für die Untersuchung innerfamiliärer Nachfolge wurden 155 Unternehmerfamilien interviewt. Aus diesen Unternehmerfamilien wurden mehr als 250 Jugendliche im Alter von 14 bis 21 Jahren befragt. – Vgl. Schmitt-Rodermund/Schröder 2009, S. 10, 13.

**Abb. 13 Höchster angestrebter Schulabschluss nach Geschlecht<sup>249</sup>**



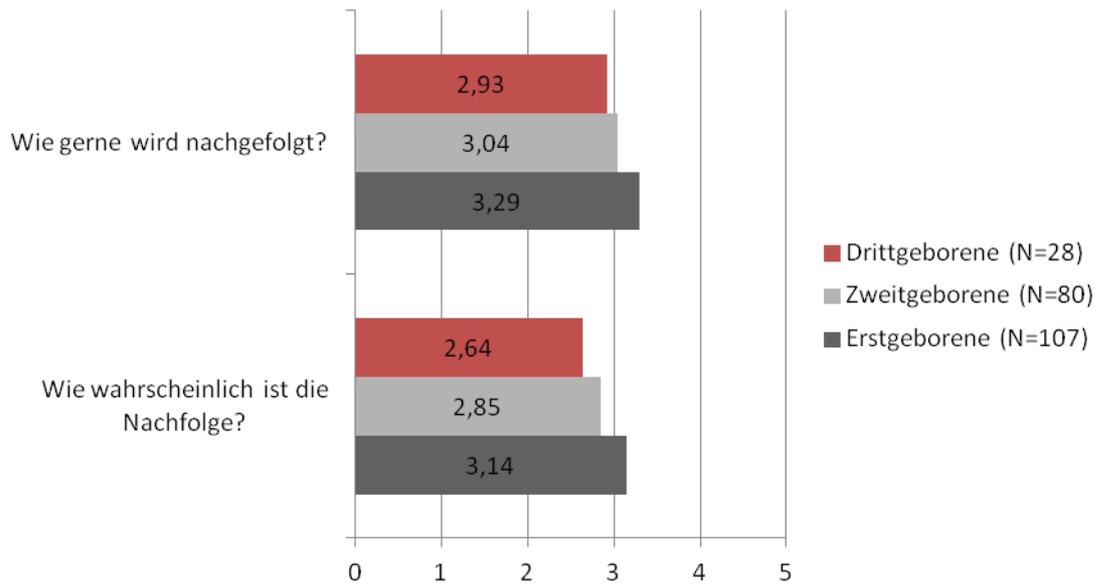
**Abb. 14 Unterschiede in der Persönlichkeit von Kindern, die später Selbstständigkeit oder ein Angestelltenverhältnis anstreben<sup>250</sup>**



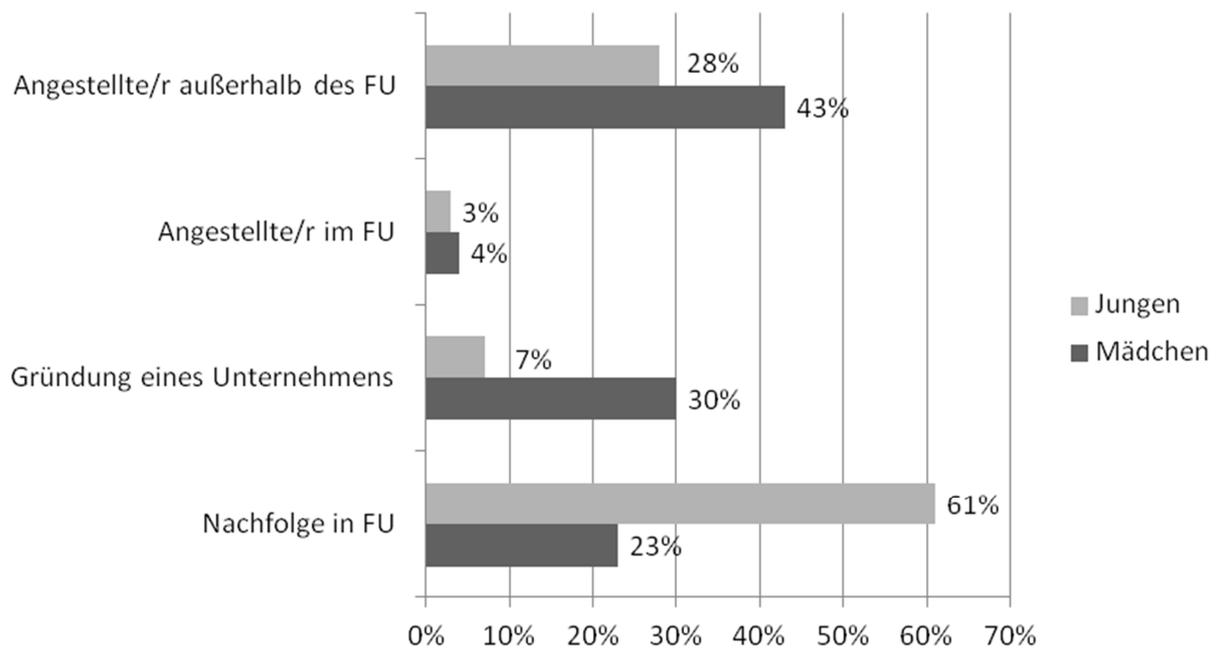
<sup>249</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Schmitt-Rodermund/Schröder 2009, S. 15.

<sup>250</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Schmitt-Rodermund/Schröder 2009, S. 19.

**Abb. 15 Nachfolgewahrscheinlichkeit und Neigung in Abhängigkeit von der Geschwisterposition<sup>251</sup>**



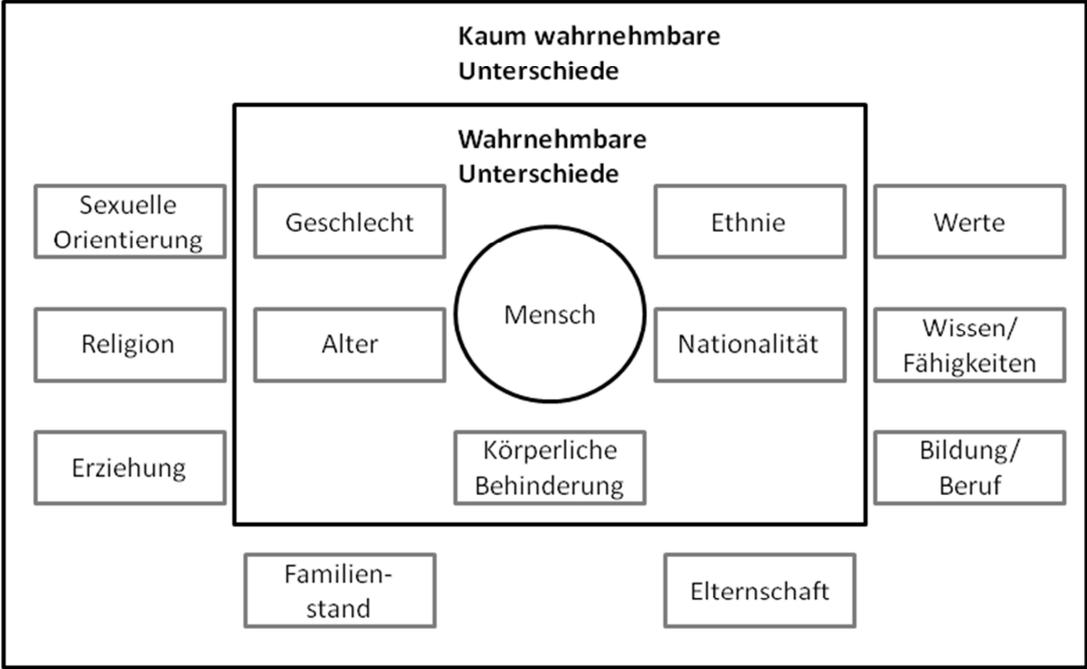
**Abb. 16 Berufsvorstellung im Alter von 40 Jahren im Geschlechtervergleich von Unternehmerkindern<sup>252</sup>**



<sup>251</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Schmitt-Rodermund/Schröder 2009, S. 33.

<sup>252</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Schmitt-Rodermund/Schröder 2009, S. 33.

Abb. 17 Diversityausprägungen<sup>253</sup>



<sup>253</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Glaesner 2007, S. 63; Riedel 2004, S. 31.

## Literaturverzeichnis

BANKENVERBAND, (Bankenverband 2012), Unternehmensnachfolge finanzieren, Berlin 2012.  
[http://www.vdb-info.de/media/file/1591.fu\\_Unternehmensnachfolge.pdf](http://www.vdb-info.de/media/file/1591.fu_Unternehmensnachfolge.pdf) [20.07.2013]

BEAUVOIR, SIMONE DE, (Beauvoir 2011), Das andere Geschlecht: Sitte und Sexus der Frau, 11. Aufl., Hamburg 2011.

BENDL, REGINE/LEITNER, ANDREA/ROSENBICHLER, URSULA/WALENTA, CHRISTA, (Bendl et al. 2007), Geschlechtertheoretische Perspektiven und Gender Mainstreaming, in: EQUAL-Entwicklungspartnerschaft/Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming, (Hrsg.), Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming: Band 2 – Grundlagen, Wien 2007, S. 33-63.  
<http://www.qe-gm.at/produkte/produkte.html> [23.07.13]

BIERACH, BARBARA/THORBORG, HEINER, (Bierach/Thorborg 2006), Oben ohne: Warum es keine Frauen in unseren Chefetagen gibt, Berlin 2006.

BOCK, GISELA, (Bock 1995), Nationalsozialistische Geschlechterpolitik und die Geschichte der Frauen, in: Thébaud, Françoise, (Hrsg.), Geschichte der Frauen: Band 5: 20. Jahrhundert, Frankfurt/Main 1995, S. 173-204.

BOCK, GISELA, (Bock 1995a), Weibliche Armut, Mutterschaft und Rechte von Müttern in der Entstehung des Wohlfahrtsstaats 1890-1950, in: Thébaud, Françoise, (Hrsg.), Geschichte der Frauen: Band 5: 20. Jahrhundert, Frankfurt/Main 1995, S. 427-461.

BUNDESWEITE GRÜNDERINNENAGENTUR, (bga 2010), Unternehmensnachfolge durch Frauen in Deutschland – Daten und Fakten II, Stuttgart 2010.  
[http://www.existenzgruenderinnen.de/cae/servlet/contentblob/18234/publicationFile/2027/bga-Faktenblatt-28\\_2010.pdf](http://www.existenzgruenderinnen.de/cae/servlet/contentblob/18234/publicationFile/2027/bga-Faktenblatt-28_2010.pdf) [20.07.2013]

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG und Forschung, (BMBF 2011), Frauenkarrieren in Unternehmen – Forschungsergebnisse und Handlungsoptionen: Dokumentation der BMBF-Tagung vom 18.-19- November 2010 in Berlin, Bonn/Berlin 2011.  
[http://www.esf.de/portal/generator/18566/property=data/2011\\_\\_bmbf\\_\\_frauenkarrieren\\_\\_in\\_\\_unternehmen.pdf](http://www.esf.de/portal/generator/18566/property=data/2011__bmbf__frauenkarrieren__in__unternehmen.pdf) [10.08.2013]

CASPARY, CARLA R., (Caspary 2010), Töchter in der Nachfolge von mittelständischen Familienunternehmen: Warum werden oft 50% des Nachfolgepotentials verschenkt? – Eine deskriptive Untersuchung auf Basis der Sozialisationstheorien, o.O. 2010.

CRAVOTTA, SVEN/EFFENBERGER, STEPHANIE V., (Cravotta/Effenberger 2011) Frauen an der Unternehmensspitze: Die Bedeutung von Unternehmerfrauen in älteren deutschen Familienunternehmen – Eine empirische Betrachtung auf Basis eines Forschungsprojektes, in: Rieg, Robert, (Hrsg.), Aalener Schriften zur Betriebswirtschaft: Tagungsband zur zweiten Aalener KMU-Konferenz –Beiträge zum Stand der KMU-Forschung, Aalen 2011, S. 301-322.

DESVAUX, GEORGES/DEVILLARD-HOELLINGER, SANDRINE/BAUMGARTEN, PASCAL, (Desvaux et al. 2007), McKinsey&Company: Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver, o.O. 2007.  
[http://www.europeanpwn.net/files/mckinsey\\_2007\\_gender\\_matters.pdf](http://www.europeanpwn.net/files/mckinsey_2007_gender_matters.pdf) [10.08.2013]

DEUTSCHE INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER, (DIHK 2011), DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge: Zahlen und Einschätzungen der IHK-Organisation zum Generationswechsel in deutschen Unternehmen, Berlin 2011.  
<http://www.starterzentrum-rlp.de/upload/dokumente/10386.pdf> [20.07.2013]

DÖRR, STEFAN L., (Dörr 2006), Motive, Einflussstrategien und transformationale Führung als Faktoren effektiver Führung: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung mit Führungskräften, München 2006.

<http://d-nb.info/98223774X/34> [15.07.2013]

EDDING, CORNELIA, (Edding 2012), Was wünschen sich Frauen von Ihrer Arbeit?: Literaturrecherche im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2012.

[https://creating-corporate-cultures.org/Literaturrecherche\\_Edding.pdf](https://creating-corporate-cultures.org/Literaturrecherche_Edding.pdf) [10.08.2013]

ELPRANA, GWEN/FELFE, JÖRG/GATZKA, MAGDALENA/STIEHL, SIBYLLE, (Elprana et al. 2011), Führungsmotivation im Geschlechtervergleich: Aktuelle Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt Mai 2009 bis Februar 2011, Hamburg 2011.

[http://www.career-women.org/dateien/dateien/fm\\_ergebnisse\\_2009\\_2011.pdf](http://www.career-women.org/dateien/dateien/fm_ergebnisse_2009_2011.pdf) [10.08.2013]

HEIZMANN, KARIN, (Heizmann 2006), Gläserne Decke, Gläserne Box oder Firewall?, in: Forum Politische Bildung, (Hrsg.), Geschlechtergeschichte – Gleichstellungspolitik – Gender Mainstreaming: Informationen zur Politischen Bildung Band 26, Innsbruck/Bozen/Wien 2006, S. 40.

GEYER, ALOIS/STEYRER, JOHANNES, (Geyer/Steyrer 1998), Messung und Erfolgswirksamkeit transformationaler Führung, in: ZfP – Zeitschrift für Personalforschung, Ausgabe 04/98, Mering 1998, S. 377-401.

GIMENO, ALBERTO/BAULENAS, GEMMA/COMA-CROS, JOAN, (Gimeno et al. 2010), Familienunternehmen führen: Komplexität managen, Göttingen 2010

GLAESNER, KATJA, (Glaesner 2007), Geheimrezept weibliche Führung?: Hintergründe, Mythen und Konzepte zum weiblichen Führungsstil – Eine empirische Untersuchung bei Deutschen Gewerkschaftsbund, Kassel 2007.

<http://www.uni-kassel.de/upress/online/frei/978-3-89958-271-0.volltext.frei.pdf> [15.07.2013]

HAAß-WIESEGART, MARGARETE, (Haaß-Wiesegart 2011), Die „Dritte im Bunde des Unternehmerpaars: die Bank, in: Simon, Fritz B., (Hrsg.), Die Familie des Familienunternehmens, 3. Aufl., Heidelberg 2011, S. 167-178.

HABER, ISABEL/KEINDORF, SOPHIE, (Habel/Keindorf 2011), Projekt ENTER! Frauenkarrieren und Unternehmenskultur: Ziele, Herangehensweise, Ergebnisse, in: BMBF, (Hrsg.), Frauenkarrieren in Unternehmen – Forschungsergebnisse und Handlungsoptionen: Dokumentation der BMBF-Tagung vom 18.-19- November 2010 in Berlin, Bonn/Berlin 2011, S. 12-19.

HACKER, JUDITH, (Hacker 2012), Erfolgsfaktoren in der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen, Köln und Duisburg 2012.

HAUBL, ROLF/DASER, BETTINA, (Haubl/Daser 2006), Familiendynamik in Familienunternehmen: Warum sollten Töchter nicht erste Wahl sein?, Frankfurt am Main 2006.

HILDENBRAND, BRUNO, (Hildenbrand 2011), Familienbetriebe als „Familien eigener Art“, in: Simon, Fritz B., (Hrsg.), Die Familie des Familienunternehmens, 3. Aufl., Heidelberg 2011, S. 115-144.

INSTITUT EUF, (Institut EUF 2009), Wenn Töchter weiterführen: Kurzfassung, Wien 2009.

[http://euf.cc/media/EUF-Studie09\\_Kurzfassung.pdf](http://euf.cc/media/EUF-Studie09_Kurzfassung.pdf)

KELLER, MATTHIAS/HAUSTEIN, THOMAS, (Keller/Haustein 2012), Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Ergebnisse des Mikrozensus 2010, in: Statistisches Bundesamt, (Hrsg.), Wirtschaft und Statistik, Wiesbaden 2012, S. 30-50.

KLEIN, SABINE B., (Klein 2004), Familienunternehmen: Theoretische und empirische Grundlagen, 2. Aufl., Wiesbaden 2004.

KLEIN, SABINE B., (Klein 2009), Komplexitätstheorem der Corporate Governance in Familienunternehmen, in: ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, Special Issue 02/2009, Wiesbaden 2009.

LAGRAVE, ROSE-MARIE, (Lagrange 1995), Eine Emanzipation unter Vormundschaft: Frauenbildung und Frauenarbeit im 20. Jahrhundert, in: Thébaud, Françoise, (Hrsg.), Geschichte der Frauen: Band 5: 20. Jahrhundert, Frankfurt/Main 1995, S. 485-523.

LEFAUCHER, NADINE, (Lefaucher 1995), Mutterschaft, Familie und Staat, in: Thébaud, Françoise, (Hrsg.), Geschichte der Frauen: Band 5: 20. Jahrhundert, Frankfurt/Main 1995, S. 463-483.

LEVOLD, TOM/MARTENS-SCHMID, KARIN/SCHUCHARDT-HAIN, CHRISTIANE, (Levold et al. 2011), „Eigentlich müsste man dich klonen...“: Familiendynamische Aspekte einer Nachfolgeregelung, in: Simon, Fritz B., (Hrsg.), Die Familie des Familienunternehmens, 3. Aufl., Heidelberg 2011, S. 209-263.

LINDSTÄDT, HAGEN/WOLFF, MICHAEL/FEHRE, KERSTIN, (Lindstädt et al. 2011), Studie für das BMFSFJ: Frauen in Führungspositionen: Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg, Berlin 2011.

LÜNENBORG, MARGRETH/MAIER, TANJA, (Lünenborg/Maier 2011), Zur medialen Sichtbarkeit von wirtschaftlichen Spitzenkräften, in: BMFSFJ, (Hrsg.), Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung – 2011: Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen im europäischen Kontext, Berlin 2011, S. 43-49.

MATHISSEN, MARGARETHE, (Mathissen 2009), Die Principal-Agent-Theorie: Positive und normative Aspekte für die Praxis, Hamburg 2009.

PROBST, DORIS, (Probst 2010), Weisheiten und Torheiten über Frauen, München 2010.

RIEDEL, DANIELA, (Riedel 2004), Mentoring als Strategie von Gender Mainstreaming unter dem Blickwinkel von Theorie und Praxis am Fallbeispiel des Mentoring-Projektes „Frauen ins/im Management in Sachsen-Anhalt“, Magdeburg 2004.

ROSIN, HANNA, (Rosin 2013), Das Ende der Männer und der Aufstieg der Frauen, Berlin 2013.

ROTHERMUND, KLAUS/EDER, ANDREAS, (Rothermund/Eder 2011), Allgemeine Psychologie: Motivation und Emotion, Wiesbaden 2011.

SCHÄFER, HOLGER/SCHMIDT, JÖRG/STETTES, OLIVER, (Schäfer et al. 2013), Beschäftigungsperspektiven von Frauen: Eine arbeitsmarktökonomische Analyse im Spiegel der Gleichstellungsdebatte, Köln 2013.

SCHLIPPE, ARIST VON/NISCHAK, ALMUTE/EL HACHIMI, MOHAMMED, (Schlippe et al. 2011), Familienunternehmen verstehen, in: Schlippe, Arist von/Nischak, Almute/El Hachimi, Mohammed, (Hrsg.), Familienunternehmen verstehen: Gründer, Gesellschafter und Generationen, 2. Aufl., Göttingen 2011, S.19-29.

- SCHLÖMER-LAUFEN, NADINE/KAY, ROSEMARIE (Schlömer-Laufen/Kay 2013), IfM Bonn Working Paper 01/13: Zum Einfluss des Geschlechts des Übergebers auf die Wahl des internen Nachfolgers: Eine theoretische und empirische Analyse in deutschen Familienunternehmen, Bonn 2013.  
[http://www.successor.eu/tl\\_files/successor/content/downloads/Publikationen/IFM\\_Geschlecht\\_seinfluss.pdf](http://www.successor.eu/tl_files/successor/content/downloads/Publikationen/IFM_Geschlecht_seinfluss.pdf) [08.08.2013]
- SCHMITT-RODERMUND, EVA/SCHRÖDER, ELKE, (Schmitt-Rodermund/Schröder 2009), Innerfamiliäre Nachfolge in Unternehmen: Studie zur Förderung und Entwicklung des Nachwuchses in Familienunternehmen der Friedrich-Schiller-Universität Jena, Jena 2009.  
<http://www2.uni-jena.de/svw/devpsy/projects/download/nachfolgefina.pdf> [20.07.2013]
- SCHNEIDER, BARBARA, (Schneider 2011), Der Einstieg gelingt...und der Aufstieg?, in: BMBF, (Hrsg.), Frauenkarrieren in Unternehmen – Forschungsergebnisse und Handlungsoptionen: Dokumentation der BMBF-Tagung vom 18.-19- November 2010 in Berlin, Bonn/Berlin 2011, S. 6-11.
- SCHWARZE, BARBARA/FREY, ANDREAS/LELUTIU, ANCA-GABRIELA/BEHRENS, HANS-BERND/ANTHES, LAURA/WIELAND, CHRISTIAN, (Schwarze et al. 2012), Hoppenstedt-Studie 2012: Frauen im Management, Darmstadt 2012.  
[http://www.hoppenstedt-fim.de/wp-content/uploads/2012/03/Hoppenstedt-Studie\\_FIM\\_03\\_2012.pdf](http://www.hoppenstedt-fim.de/wp-content/uploads/2012/03/Hoppenstedt-Studie_FIM_03_2012.pdf) [15.07.2013]
- SCHWEINSBERG, KLAUS/THORBORG, HEINER, (Schweinsberg/Thorborg 2010), Studie: Frauen in Führungspositionen von Familienunternehmen, Bonn 2010.  
[http://www.heinerthorborg.com/surveys/Studie\\_Fraue\\_in\\_Fuehrungspositionen\\_von\\_FU.pdf](http://www.heinerthorborg.com/surveys/Studie_Fraue_in_Fuehrungspositionen_von_FU.pdf) [05.08.2013]
- SIMON, FRITZ B., (Simon 2011a), Das Dilemma des Nachfolgers: Konflikte zwischen traditionellen und modernen Familienformen, in: Simon, Fritz B., (Hrsg.), Die Familie des Familienunternehmens, 3. Aufl., Heidelberg 2011, S. 187-208.
- SIMON, FRITZ B., (Simon 2011b), Der Dritte in der Eltern-Kind-Beziehung: Familiäre Funktionen des Fremdmanagers, in: Simon, Fritz B., (Hrsg.), Die Familie des Familienunternehmens, 3. Aufl., Heidelberg 2011, S. 179-186.
- SIMON, FRITZ B., (Simon 2011c), Die Familie des Familienunternehmens: Besonderheiten der Familiendynamik, in: Simon, Fritz B., (Hrsg.), Die Familie des Familienunternehmens, 3. Aufl., Heidelberg 2011, S. 35-54.
- SIMON, FRITZ B., (Simon 2011d), Familien und Unternehmen: Überlegungen zu Unterschieden, Gemeinsamkeiten und den Folgen, in: Simon, Fritz B., (Hrsg.), Die Familie des Familienunternehmens, 3. Aufl., Heidelberg 2011, S. 17-34.
- SIMON, FRITZ B., (Simon 2011e), Gerechtigkeit, Richtigkeit und Rechtmäßigkeit: Entscheidungsfindung in Familienunternehmen, in: Simon, Fritz B., (Hrsg.), Die Familie des Familienunternehmens, 3. Aufl., Heidelberg 2011, S. 55-72.
- SIMON, FRITZ B., (Simon 2012), Einführung in die Theorie des Familienunternehmens, Heidelberg 2012.
- SINEAU, MARIETTE, (Sineau 1995), Recht und Demokratie, in: Thébaud, Françoise, (Hrsg.), Geschichte der Frauen: Band 5: 20. Jahrhundert, Frankfurt/Main 1995, S. 529-558.
- SPANSWAGNER, JUDITH, (Spanswagner 2002), Systemische Aufstellungen in Familienunternehmen, Wien 2002.

STIFTUNG FAMILIENUNTERNEHMEN, (Stiftung Familienunternehmen 2011), Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen, München 2011.

<http://www.zew.de/de/publikationen/publikation.php3?action=detail&nr=5663> [20.08.2013]

STÜFE, KARIN, (Stüfe 2007), „Frauen sind anders“: Identifikation weiblicher Erfolgstypen auf Basis einer empirischen Untersuchung, München und Mering 2007.

WELTER-ENDERLIN, ROSEMARIE, (Welter-Enderlin 2011), Was steht auf Ihrer Bürotür, Frau Faust?: Frauen in Geschäftsfamilien, in: Simon, Fritz B., (Hrsg.), Die Familie des Familienunternehmens, 3. Aufl., Heidelberg 2011, S. 145-165.

WIPPERMANN, CARSTEN, (Wippermann 2010), Studie für das BMFSFJ: Frauen in Führungspositionen: Barrieren und Brücken, Heidelberg 2010.

WIPPERMANN, CARSTEN/WIPPERMANN, KATJA, (Wippermann/Wippermann 2007), Studie für das BMFSFJ: 20-jährige Frauen und Männer heute: Lebensentwürfe, Rollenbilder, Einstellungen zur Gleichstellung, Heidelberg 2007.

WULF, TORSTEN/STUBNER, STEPHAN, (Wulf/Stubner 2008), HHL Arbeitspapier Nr. 85: Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen . Untersuchungsmodell zur Analyse von Problemfeldern bei der Übergabe der Führungsrolle, Leipzig 2008.





## PFH Forschungspapiere PFH Research Papers

- 2008/01 **Ahrens, Joachim**  
Transition towards a Social Market Economy: Limits and Opportunities.
- 2008/02 **Schlosser, Martin**  
Standarddeckende Patente als strategisches Instrument.
- 2008/03 **Pomfret, Richard**  
Turkmenistan after Turkmenbashi.
- 2009/01 **Spechler, Martin and Spechler, Dina**  
Is Russia Winning in Central Asia?
- 2009/02 **Melnykovska, Inna and Schweickert, Rainer**  
Analyzing Bottlenecks for Institutional Development in Central Asia – Is it Oil, Aid, or Geography?
- 2009/03 **Ahrens, Joachim and Jünemann, Patrick**  
Adaptive efficiency and pragmatic flexibility: characteristics of institutional change in capitalism, Chinese-style
- 2009/04 **Schlossstein, Dominik F.**  
Adaptive Efficiency: Can it Explain Institutional Change in Korea's Upstream Innovation Governance?
- 2009/05 **Riekhof, Hans-Christian, Schäfers, Tobias und Teuber, Sebastian**  
Nischenartikel – Wachstumstreiber für den Versandhandel?
- 2009/06 **Riekhof, Hans-Christian, Schäfers, Tobias und Eiben, Immo**  
Behavioral Targeting – ein effizienter Einsatz des Online-Werbebudgets?
- 2009/07 **Ahrens, Joachim**  
The politico-institutional foundation of economic transition in Central Asia: Lessons from China
- 2009/08 **Riekhof, Hans-Christian und Lohaus, Benedikt**  
Wertschöpfende Pricing-Prozesse. Eine empirische Untersuchung der Pricing-Praxis.
- 2010/01 **Riekhof, Hans-Christian und Werner, Franziska**  
Pricing-Prozesse bei Herstellern von Fast Moving Consumer Goods
- 2010/02 **Frank Albe und Bernt R. A. Sierke**  
Bericht zur Studie "Arbeitswelten 2020"
- 2011/01 **Joachim Ahrens, Rainer Schweickert und Juliane Zenker**  
Varieties of Capitalism, Governance and Government Spending – A Cross-Section Analysis
- 2012/01 **Hans-Christian Riekhof, Frank Albe, Berit Düvell und Ulrike Gauler**  
Das Kirchhof-Steuermodell: Wunsch und Wirklichkeit. Über die Akzeptanz und die Umsetzungschancen aus Sicht von Studierenden und Alumni der PFH Göttingen
- 2012/02 **Hans-Christian Riekhof und Philipp Wacker**  
Pricing-Prozesse für Komponentenhersteller im Maschinen- und Anlagenbau
- 2012/03 **Dario Colosio und Bernhard H. Vollmar**  
Die deutsche Healthcare-Branche im Jahr 2015: Zukunftsszenarien mit strategischen Implikationen
- 2012/04 **Christian Danne**  
Commitment Devices, Opportunity Windows, and Institution Building in Central Asia
- 2012/05 **Manuel Stark und Joachim Ahrens**  
Economic reform and institutional change in Central Asia: towards a new model of the developmental state?
- 2012/06 **Hanno Kortleben und Bernhard H. Vollmar**  
Crowdfunding – eine Alternative in der Gründungsfinanzierung?
- 2012/07 **Hans-Christian Riekhof, Marie-Catherine Riekhof und Stefan Brinkhoff**  
Predictive Markets: Ein vielversprechender Weg zur Verbesserung der Prognosequalität im Unternehmen?
- 2012/08 **Tobias Fuchs, Manfred Peter Zilling, Hubert Schüle**  
Analyse des Spillover-Effekts in Suchketten anhand des Google Conversion Tracking
- 2012/09 **Joachim Ahrens und Manuel Stark**  
Unabhängige Organisationen in autoritären Regimes: Widerspruch in sich oder effektives Instrument von Developmental States?
- 2013/01 **Alexander Wolters**  
Islamic Finance in the States of Central Asia: Strategies, Institutions, First Experiences
- 2013/02 **Hans-Christian Riekhof und Frederik Wurr**  
Steigerung der Wertschöpfung durch intelligent Pricing: Eine empirische Untersuchung
- 2013/03 **Christian Timm**  
Economic Regulation and State Interventions. Georgia's Move from Neoliberalism to State Managed Capitalism
- 2013/04 **Christina Schrader und Bernhard H. Vollmar**  
Green Controlling: ein wesentlicher Schritt auf dem Weg zur nachhaltig orientierten Unternehmensführung
- 2013/05 **Quentin Hirche und Bernhard H. Vollmar**  
Der Six-Sigma-Ansatz und dessen Implementierung aus Sicht einer Sparkasse: eine Darstellung und Analyse
- 2014/01 **Lisa J. Dostmann und Bernhard H. Vollmar**  
Frauen in der Unternehmensführung von Familienunternehmen – eine kritische Reflektion