

Manuela Mätzener

## FAMILIENBETRIEBE: WER IST HIER DER BOSS?

### FRAUEN FÜHREN ZWAR OFT ANDERS, ABER NICHT WENIGER ERFOLGREICH

Der Begriff „gläserne Decke“ beschreibt ein Phänomen, das hierzulande wie auch in den meisten anderen Staaten der Welt noch üblich ist: Frauen machen zwar Karriere, doch spätestens ab dem mittleren Management geht es für viele von ihnen nicht mehr weiter. Sie haben trotz guter Ausbildung und Topqualifikation wenig bis keine Chancen, in Top-Positionen von Unternehmen oder Organisationen vorzudringen und bleiben in der Karriereleiter „hängen“. Was genau sie daran hindert, ist schwer erkennbar und meist in den Strukturen der Firmen und Organisationen verwoben. Die Barriere selbst ist unsichtbar.

Zahlreiche wissenschaftliche Studien haben sich mit dem Phänomen beschäftigt. Mit dem Ergebnis: Frauen sind zu wenig mobil oder unterbrechen ihre Berufstätigkeit – meist aufgrund von Kindern, dem Partner zuliebe oder für die Pflege von Angehörigen. Auch gelten „soft skills“ nur bis zu einer gewissen hierarchischen Ebene als sinnvoll und nützlich. In den oberen Führungsetagen geht es mitunter immer noch darum, sich durchzusetzen sowie zielstrebig und allzeit handlungsfähig zu sein. Es geht also um Fähigkeiten, an denen es Frauen angeblich mangelt!

Die Zahlen der Statistik Austria spiegeln diese Sicht der Dinge auf die Frauen

und ihre Führungskompetenz genauso wider: 2014 lag der Frauenanteil in der Geschäftsführung der Top 200 Unternehmen in Österreich bei 5,6 Prozent. Davon waren 9,6 Prozent im Dienstleistungssektor und nur 4,4 Prozent im Handel. Dafür findet man gerade unter den Handelsangestellten hauptsächlich Frauen; allerdings „nur“ auf der Ebene der Verkäuferinnen.

Christine Marek Consult unterstützt Unternehmen bei der Recherche, Organisation und Implementierung von Projekten zu Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Work Life Balance und Diversitymanagement (Karriereförderung von Frauen sowie ArbeitnehmerInnen mit Migrationshintergrund). Sie ist uneingeschränkt davon überzeugt, dass sich Frauenförderung auszahlt: „Sämtliche repräsentative Studien zeigen einen eindeutigen Zusammenhang zwischen einem ausreichend hohen Anteil an Frauen (zumindest 30 Prozent) und dem Erfolg eines Unternehmens. Unternehmen mit Frauen in Führungspositionen erwirtschaften mehr Gewinn, sind krisenstabiler und sowohl ökonomisch als auch hinsichtlich der Unternehmenskultur signifikant erfolgreicher.“

Die Autoren internationaler Studien kommen weiters übereinstimmend zu dem Schluss, dass die Repräsentanz von Frauen in leitenden Positionen von Unterneh-

men sich positiv auf das Risikoverhalten, die Risikobewältigung sowie auch auf die nachhaltige Entwicklung und Stabilität von Unternehmen auswirkt. Dabei wird insbesondere auf geschlechtsmäßig ausgeglichene Führungsgremien als Wettbewerbsvorteil hingewiesen.“

---

#### WANDEL IN KLEINEN DOSEN

---

Langsam regt sich aber eine Gegenbewegung. So kam es 2013 in der EU zur Abstimmung über eine Richtlinie, die eine Geschlechterquote von 40 Prozent in den Führungsetagen europäischer Unternehmen vorsieht. Geeignet hat man sich darauf allerdings bis heute noch nicht. Aber selbst wenn es im Großen so lange dauert, bewegt sich im Kleinen scheinbar etwas mehr. Ein Drittel der selbständig Erwerbstätigen in Österreich sind mittlerweile Frauen. Auch in vielen familiengeführten Unternehmen geht man bzw. frau neue Wege: Die Prämissen der Väter werden in Frage gestellt. Hierarchien weichen der Partizipation. Anstelle von Regeln und Vorschriften setzen viele auf Selbstverantwortung. Und somit löst allmählich Vertrauen die Kontrolle ab.

Generell scheinen sich langsam neue Formen von Leben und Arbeiten zu entwickeln. Co-Working-Spaces gibt es bis ins Waldviertel. Und die Menschen beginnen wegzukommen vom patriarchal geprägten linearen Denken zu einem matriarchal geprägten Kreisdenken. Das Wohl der Gemeinschaft wird wieder ins Zentrum gerückt.

So entsteht z. B. gerade eine Bank, die sich verschrieben hat, dem Gemeinwohl zu dienen und sich wieder auf die Ursprünge des



*Warum es für das Gros der Frauen auf der Karriereleiter an einem bestimmten Punkt kein Weiterkommen gibt, ist ein Phänomen, dem sich Manuela Mätzener widmet.*

Bankgeschäfts zu konzentrieren. Hier – wie in vielen anderen Projekten – bringen sich Menschen ein, um etwas Neues, Gemeinsames entstehen zu lassen, und zwar jenseits der sich über die Jahrzehnte (manchmal Jahrhunderte) etablierten Lebensvorstellungen. Doch auch darüber hinaus ändert sich einiges in der Welt und in unserem Umfeld. Der Klimawandel stellt uns weiterhin vor neue Herausforderungen. Und auch die Sorge um den Planeten Erde ist durchaus weiblicher Natur.

Clare W. Graves (1914-1986) hat im vorigen Jahrhundert das nach ihm benannte Graves-Modell entwickelt, das darstellt, wie Menschen und Organisationen auf

Herausforderungen und Probleme in der Umgebung agieren und reagieren. Je nach Level denkt der Mensch unterschiedlich über die Arbeit bzw. das Leben an sich nach. Selten sind alle der acht so genannten Graves-Levels parallel anzutreffen. Denn komplexere Zeiten benötigen komplexere Wertesysteme. Bewegten sich die Menschen in den letzten Jahrhunderten hauptsächlich auf Level drei, vier und fünf, in denen die Werte Kontrolle (3), Ordnung (4) und Leistung (5) dominierten, kamen und kommen in der heutigen Zeit vermehrt Menschen, die die Level sechs, sieben und acht in ihrem Denken und Tun verinnerlicht haben, also Gemeinschaft (6), Syn-

ergie (7) und Nachhaltigkeit (8). Jene auf Level sieben haben als Kernwerte Verständnis, Lernen, Dialog, Flexibilität und sind übrigens die optimalen Führungskräfte bzw. Führungsfrauen.

---

#### FAMILIENUNTERNEHMEN: FRAUEN IM VORMARSCH

---

Waren es in der Generation unserer Großväter und Väter – vor allem im ländlichen Raum in der Landwirtschaft und im Weinbau – meist noch die Söhne, die den Familienbetrieb übernommen haben, treten heute mehr und mehr Töchter in die Fußstapfen der Übergeber. Eine Studie der



*Aus Erfahrungen mit Paaren, die gemeinsam Unternehmen führen, haben Manuela Mätzener und Guido Schwarz die Schwierigkeiten und Risiken, aber auch die Vorteile und Möglichkeiten solcher Konstellationen in einem Buch unter dem Titel „Wer ist hier der Boss?“ zusammengefasst.*

Wirtschaftskammer Österreich aus dem Jahr 2013 sagt, dass Frauen in mehr als einem Viertel aller Familienbetriebe Geschäftsführerinnen sind.

ifub - das Institut für Familien & Betriebe begleitet seit 2007 Familienbetriebe bei der erfolgreichen Betriebsführung und beim Generationenwechsel. Als Gründerin und Geschäftsführerin dieses Instituts erlebe ich seit vielen Jahren, welche Herausforderungen im positiven wie auch negativen Sinn insbesondere bei gemeinsam geführten Betrieben auf Männer und Frauen zukommen. 2008 habe ich gemeinsam mit dem Philosophen Dr. Guido Schwarz das Buch „Erfolgreiche Betriebsübergabe in Familienunternehmen. Emotionen – Konflikte – Perspektiven“ herausgegeben. 2014 folgte ein weiteres Buch, nämlich „Wer ist hier der Boss? Der Mann. Die Frau. Und ihr gemeinsames Unternehmen“.

Erkenntnisse daraus: Frauen arbeiten gerade in der Gründungsphase voll mit; jedoch meist ohne klare Funktion. Bei Klein- und Mittelunternehmen gibt es mitunter keine Trennung zwischen weiblichen und männlichen Welten. Frauen haben meist die Hoheit über die Finanzen und wirken innerhalb des Betriebs, während der Mann seine Rollenach Außen hin wahrnimmt. Die oft als „Seele des Unternehmens“ betitelte Frau zeichnet sich aus durch hohe soziale Kompetenz, personenzentrierte Kommunikation und vernetztes Denken. Auch liegt es meist in der Hand der Frau(en), für ein motivierendes und produktives Arbeitsklima zu sorgen.

In Familienbetrieben sind Rollen und Funktionen von Frauen entweder nicht geklärt oder stark vermischt: Chefin, Mutter, Tochter, Schwester, Nachfolgerin, Angestellte,

Schwiegertochter etc. Die von Elisabeth Wiesner-Landerl entwickelten sechs Thesen, warum Frauen in Familienunternehmen ihre Kraft und ihr Potenzial nicht voll einsetzen (können), lauten wie folgt:

- Die Funktionen und Rollen von Frauen in Familienunternehmen sind nicht geklärt bzw. werden vermischt.
- Der verzögerte Loslösungsprozess und widersprüchliche Botschaften schwächen Frauen.
- Frauen bleiben eher in traditionellen Rollen und zeigen wenig Rollenflexibilität.
- Familien-Frauen steuern vielfach auch verdeckt die Dynamik zwischen Familie und Unternehmen.
- Frauen binden Energie in „Stand-by-Funktionen“.
- Für das Überleben des Unternehmens stellen Frauen in Familienbetrieben die eigenen Ziele und Bedürfnisse zurück.

Gerne füge ich diesen Thesen erfolgreiche Beispiele hinzu:

„Die Geschichte des Landhauses Bacher reicht zurück bis in die 1950er-Jahre. Das Gasthaus von Lisl Bachers Eltern entwickelte sich damals, als die Wachau Kulisse für zahlreiche Filmkomödien war, schnell zum Treffpunkt der Filmstars. [...] Mit der Übernahme durch Lisl Wagner-Bacher 1979 hielt zu Beginn der 80er die ‚Nouvelle Cuisine‘ Einzug ins Landhaus. Seit 2010 setzt nun Thomas Dorfer, Lisl Wagner-Bachers Schwiegersohn, als Küchenchef

neue Impulse und führt die Tradition des Landhauses in der mittlerweile dritten Generation weiter.“ Der Text stammt von der Website des Landhauses Bacher.

In diesem Hause ist allerdings nicht nur die Rolle nach Außen geklärt, auch im Inneren wird die Tradition der Weitergabe von Frau zu Frau erfolgreich schon in der dritten Generation gelebt.

Auch im Weingut Fischer in Sooß wird seit 2015 der Heurigen durch die älteste von vier Töchtern sehr erfolgreich weitergeführt. Sie ist seit 2011 fixer Bestandteil des Betriebes. „Neben Marketing, Pressearbeit, Verkauf und Administration arbeitet sie bereits fleißig an den ersten eigenen Weinen. Man darf also gespannt sein, wie sich die Familientradition fortsetzt“, auf diese Weise werden BesucherInnen der Homepage über die Aufgabenverteilung innerhalb des Unternehmens informiert.

Eine etwas für Frauen unübliche Branche ist das Bauunternehmen Lahofer in Auersthal. Auch hier ein Zitat, das der Website entnommen ist: „Im Jahr 1914 gründete Rudolf Lahofer nach seiner erfolgreich abgelegten Meisterprüfung zum Maurer das Bauunternehmen Lahofer in Auersthal. Bis heute ist es im Familienbesitz und wurde in den vergangenen Jahrzehnten laufend erweitert. [...] Ein Jahrhundert nach seiner Gründung ist das Bau-Unternehmen eines der größten in Niederösterreich und wird bereits in vierter Generation von der Familie geleitet.“ Was die Homepage verschweigt, sind die vier Töchter, die hier die Nachfolge angetreten haben und von denen zwei – trotz junger Kinder – ebenso wie ihr Vater bzw. Onkel die LKWs einteilen oder Baustellenleitungen machen.

Auch das 1965 gegründete Familienunternehmen Fonatsch wird in zweiter Generation mit Unterstützung des Geschäftsführers Ing. Alexander Meissner eigentümergeführt, und zwar durch eine Frau, nämlich Maria-Luise Fonatsch – und das mit großem Erfolg.

Auszug aus der Homepage: „Wir sind ein Familienunternehmen in Niederösterreich. Wir gehen erfolgreich in die Zukunft und stellen uns den Herausforderungen mit viel Engagement und Kreativität. Wir sind bestrebt, unsere Qualität kontinuierlich zu steigern. Dabei wollen wir kritisch bleiben und unsere Leistungen und internen Prozesse immer wieder neu überarbeiten und verbessern. [...] Einen hohen Stellenwert hat bei uns die Zufriedenheit unserer MitarbeiterInnen. Ein Team, das bereit ist, zielstrebig einen gemeinsamen Weg zu gehen, kann gute Leistungen erbringen. Ein ständiges Lernen und eine persönliche sowie fachliche Weiterentwicklung unterstützen und fördern wir nach unseren Möglichkeiten. Wir sind stolz auf unser Team, dem wir unser vollstes Vertrauen entgegenbringen und auf das wir uns verlassen können.“ Seit 2013 ist der Betrieb übrigens vom Audit berufundfamilie zertifiziert.

Die Liste ließe sich – allein in Niederösterreich – noch lange weiter führen ...

---

## NEUE NETZWERKE

---

Netzwerke prägen das tägliche Leben – seien es soziale online oder auch solche, in denen sich die Personen tatsächlich regelmäßig treffen. Dennoch – oder vielleicht gerade deshalb – ist auch ein Streben nach Individualismus spürbar. Schwierig ist dies nur, wenn man am polaren Denken in „Entweder-oder-Schemata“ festhält. Matthias Varga

von Kibéd und Insa Sparrer („Ganz im Gegenteil“, 2003, S. 77) lassen in der von ihnen entwickelten Tetralema-Aufstellung erfahren, wie durch das Verbinden zweier Pole ein „Sowohl-als auch“ entstehen kann, ein „Beides“. Die Position „keins von beiden“ löst aus dem alten Dilemma übernommene Interaktions- oder Interpretationsmuster zunächst auf. Und durch das Hineinnehmen einer fünften Position, dem „All dies nicht – und selbst das nicht“ sind wir gänzlich zum Querdenken auf einer höheren Ebene eingeladen, das durch einen kreativen Schritt zu etwas wesentlich Neuem führt.

Das Netzwerken ist außerdem längst keine reine Männerdomäne mehr! Auch wenn das „Bier trinken nach der Arbeit“ von Frauen wohl definitiv weniger praktiziert wird, werden – natürlich auf Initiative von Frauen – verstärkt Frauen-Netzwerke ins Leben gerufen, so auch in Niederösterreich:

- Woman Success von Dr. Ingrid Mylena Kösten mit Sitz in Idolsberg bietet seit über 20 Jahren Coachings, Mentoringprogramme und Trainings für Frauen in der Wirtschaft und im öffentlichen Bereich. ([www.womansuccess.at](http://www.womansuccess.at))
- Das Unternehmerinnen-Netzwerk, deren Gründerin Mag. Dr. Doris Pattera und deren Sitz in Waidhofen a.d. Ybbs ist, bietet innovative Veranstaltungsformate in den Rubriken „Der Campus“ (Best Practice-Geschichten), „Das Forum“ (Vorträge, Workshops etc.), „Der Salon“ (Netzwerk-Spiel für Spitzen-Kontakte) u. v. m. an. ([www.unternehmerinnen-netzwerk.at](http://www.unternehmerinnen-netzwerk.at))
- Auch ifub unterstützt gemeinsam mit der Wirtschaftskammer Niederösterreich UnternehmerInnen dabei, z. B. durch För-

derungen für ein persönliches Coaching oder für eine Unternehmensaufstellung erfolgreich zu werden, zu sein und auch zu bleiben. ([https://www.wko.at/Content.Node/Betriebswirtschaft-und-Management/Persoennesliches\\_Coaching.html](https://www.wko.at/Content.Node/Betriebswirtschaft-und-Management/Persoennesliches_Coaching.html) oder <https://www.wko.at/Content.Node/Betriebswirtschaft-und-Management/Unternehmensaufstellung.html>)

Unsere eigenen Projektteams (Betriebliches Gesundheitsmanagement, Hotellerie, Kommunikation, Teamberatung hard:soft, Winzer und Hofübergabe etc.) werden – bis auf eine Ausnahme (7 Tore – Erfahrungsorientiertes Training) – von Frauen geleitet. Außerdem gibt es drei Ehepaare im Team. So lässt sich sowohl die weibliche, als auch die männliche Sicht bei unseren KundInnen gut einbringen.

Seit 2015 neu im Programm sind die „EssGeschichten“: Hier bestärken Mag. Marion Ziegelwanger (ifub - Kommunikation) und Mag. Barbara Schöllenbergers mittels Storycoaching während eines gemeinsamen Essens Unternehmerinnen darin, sich der eigenen (Lebens-) Geschichte bewusst zu werden.

Die weibliche Kraft ist immer nur eine Seite der Medaille. Die andere, die männliche, ist ein ebenso wichtiger Bestandteil in unserer von Dualität geprägten Welt. Beide benötigen immer wieder auch Zeit unter „ihresgleichen“, um die eigene Stärke voll ausleben zu können. Um als Frau im Frausein bestärkt zu werden, ist weiterhin noch viel zu tun – von den Frauen selbst, aber auch von den Männern.

---

*Dr. Manuela Mätzener, Geschäftsführerin der ifub GmbH, Wien*