

# Emotional kompetent führen: Nachfolgerinnen im Spagat zwischen Familie und Firma

**Ein Vignetten-Leitfaden soll Unternehmerinnen in emotional schwierigen Situationen unterstützen. Das Trainingstool lässt sich gut in der Beratungspraxis einsetzen.**

Die Finanzkrise 2008 war der Auslöser für ein sieben Jahre währendes Forschungsprojekt, das im Frühjahr 2015 endete. Nachfolgerinnen aus verschiedenen Branchen kämpften damals um das Überleben ihrer Familienunternehmen, die sie zum Teil gerade erst von den Eltern übernommen hatten. Angesichts drohender Insolvenz, überwältigt von Gefühlen, blockiert und unfähig, kreative Lösungen zu finden, fühlten sich viele der jungen Geschäftsführerinnen wie gelähmt.

Aber auch in wirtschaftlich ruhigeren Zeiten stecken die Nachfolgerinnen in einem Dilemma. Sie sind Führungskräfte an der Schnittstelle zweier sehr unterschiedlicher sozialer Systeme: Hier das Unternehmen, das Entscheidungen fordert, die zu wirtschaftlichem Erfolg führen. Dort die Familie, die in Gesellschafterversammlungen nicht selten komplett mit am Tisch sitzt. Beide Systeme stehen in einem paradoxen Zusammenhang. Im Unternehmen geht es um Leistung, in der Familie um Bindung

und Kontinuität. Rollenmuster und das stete Ineinandergreifen von Geschäftlichem und Privatem bergen emotionalen Zündstoff und führen häufig zu heftigen Konflikten. Das zeigt folgendes Beispiel:

*„Ich leite die Gesellschafterversammlung unseres Familienunternehmens als Geschäftsführerin und begründe eine für die Firma überlebenswichtige Investition in Höhe von zwei Millionen Euro. Mein älterer Bruder unterhält sich mit meiner jüngeren Schwester über Privates und kichert ständig. Mein Vater unterbricht mich zweimal. Ich schreie meinen Bruder an, er solle endlich zuhören, es gehe ja auch um sein Geld, und weise meinen Vater zurecht, dass er mich bitte ausreden lassen solle. Bei der Abstimmung stimmt mein Bruder ohne Begründung dagegen, und ich spüre, dass er mir damit persönlich eins auswischen will und nicht an die Firma denkt. Die Mehrheit stimmt für meinen Vorschlag. Ich raste trotzdem aus, schreie meinen Bruder noch einmal an, werfe ihm seine Unfähigkeit als Gesellschafter vor und fordere ihn auf, seine Anteile zu verkaufen. Ich habe es satt, mich dafür abzurackern, damit sein Vermögen sich mehrt. Die Stimmung beim Mittagessen ist entsprechend angespannt.“*

Wie hätte die Geschäftsführerin anders handeln können? Was hätte sie dafür benötigt? Und wie lässt sich überhaupt ein reflektierter und bewusster Umgang mit emotional aufgeladenen Konfliktsituationen im Führungsalltag erlernen? An diesen Fragen setzte das Forschungsprojekt „Female Leadership“ an. In Zusammenarbeit mit 15 Nachfolgerinnen aus Familienunternehmen entwickelten die Autorinnen ein Trainingskonzept für die Breuninger Stiftung. Ziel war es, den emotionsfokussierten Therapieansatz des kanadischen Psychotherapieforschers und Psychotherapeuten Leslie S. Greenberg („Arrive at Peace“) auf das Coaching von Führungskräften aus der Wirtschaft zu übertragen, unter Berücksichtigung der besonderen Situation von Unternehmensnachfolgerinnen. Unterstützt wurde das Projekt vom Deutschen Institut für Emotionsfokussierte Therapie (IEFT) in München unter der Leitung von Imke Herrmann und Lars Auszra.

## Nur keine Gefühle zeigen

Junge Menschen lernen früh, sich an soziale Normen und Erwartungen anzupassen, und identifizieren sich mit



*Dr. Helga Breuninger,  
Volkswirtin und Psychologin,  
Promotion in Psychologie, Begründerin der integrativen Lerntherapie,  
geschäftsführende Gesellschafterin  
der Breuninger Stiftung und Helga  
Breuninger Consulting,  
info@breuninger-stiftung.de*



*Professorin Almuth Sellschopp,  
Dr. phil. Dr. med. habil. und Diplom-  
Psychologin, Promotion in Soziologie,  
Habilitation in Medizin, Psycho-  
analytikerin, Schwerpunkt psycho-  
analytische Weiterbildung,  
Kuratorin der Breuninger Stiftung,  
A.Sellschopp@lrz.tum.de*

## Die Psyche des Chefs



ihnen als Teil ihrer Persönlichkeit. In der Geschäftswelt ist angepasstes soziales Verhalten die Norm. Gefühle sind eher negativ konnotiert, gelten als unprofessionell und werden als peinlich erlebt. Führungskräfte bemühen sich, ihre Gefühle im Berufsleben zu kontrollieren, und überspielen emotionale Belastungen. Ein beherrschtes Auftreten gilt als souverän und leistungsstark.

Untersuchungen der amerikanischen Psychologin Laurie A. Rudman von der Rutgers University zeigen jedoch deutliche Unterschiede in der Bewertung. Das gleiche Verhalten von Männern und Frauen in Führungspositionen wird unterschiedlich wahrgenommen. Frauen in Führung, die ihre Gefühle im Job bewusst

zügeln, werden als besonders unnahbar und rücksichtslos beschrieben. Für ein authentisches und damit in der Regel auch erfolgreicherer Verhalten in der Führung reicht es nicht, seine Gefühle „im Griff“ zu haben. Umso wichtiger erscheint ein kompetenter Umgang mit Emotionen, der es besonders auch weiblichen Führungskräften erlaubt, Gefühle einzuordnen, sie zu deuten und sie instrumentell zu nutzen. Denn chronische Vermeidungshaltungen sind ein Stressfaktor.

### Theoretische Grundlagen

Gefühle sind die wichtigste Quelle für unseren Umgang mit uns selbst und der Welt. Als Motor unserer Motivationen durchdringen sie unser gesamtes Han-

deln. Basisemotionen wie Liebe, Freude, Angst oder Wut sind in jedem von uns angelegt, unabhängig von der Kultur, in der wir aufwachsen. Doch Wut ist nicht gleich Wut. Greenbergs Emotionstheorie unterscheidet zwischen situationsadäquaten und maladaptiven Gefühlen. Die Freude über ein Erfolgserlebnis oder Überraschung angesichts einer unerwarteten Nachricht sind primäre Emotionen, die sich auch körperlich bemerkbar machen: in einem erhöhten Puls, dem Anstieg von Hormonen im Blut oder in der Mimik. Nicht situationsadäquate Gefühle werden durch die Erinnerung an frühere, unangenehme, schmerzhaft oder traumatische Situationen ausgelöst („emotionale Achillesfersen“). Diese früheren Erlebnisse führen zu einer Überempfindlichkeit und überlagern die Wahrnehmung ähnlicher aktueller Situationen.

Nach Greenberg entwickeln sich sekundäre Gefühle, die einen Schutz vor primären Basisemotionen wie Wut oder Enttäuschung darstellen und als sozial angepasstes Verhalten kulturell belohnt werden. In unserem Training ging es darum zu erkennen, in welchen Situationen sekundäre Emotionen zum Tragen kommen und das Verhalten steuern.

### Geronnene Kränkungen

Die Unternehmerinnen, die an dem Training teilnahmen, hatten Zurücksetzungen in mannigfaltiger Form erlebt, waren von Kränkungserfahrungen zermürbt und drehten sich um sich selbst. Sie stellten fest, dass sie immer wieder bei denselben Themen die Fassung verloren und „explodierten“. Die Frauen litten unter Schlaflosigkeit, auch aus Angst um die Zukunft des gerade erst übernommenen Unternehmens. Sie gingen mit erworbenen Unsicherheiten in die Nachfolge, stellten sich selbst und ihre Kompetenz als Chefin infrage und reagierten in schwierigen Situationen häufig aggressiv. Gefragt war ein Training, das geeignet war, ihnen sehr schnell und unmittelbar Ängste zu

nehmen. Aufbauend auf dem emotionsfokussierten Modell von Greenberg ging es nicht nur darum, unterdrückte Gefühle wahrzunehmen, sondern die Botschaft zu nutzen, die diese Gefühle tragen. Ist die Wut, die ich spüre, der Situation angemessen – oder ist es eine Wut, die ich aus ähnlichen Situationen kenne und immer wieder habe? Die Teilnehmerin aus dem obigen Beispiel drückt das so aus:

*Ich war enttäuscht von meinem Bruder, verletzt durch meinen Vater, der mich unterbrochen hat, und wütend über die Entscheidung meines Bruders gegen die Investition. Das habe ich als Kampfansage empfunden. Dieses Gefühl kenne ich aus unserer Kindheit. Wir hatten uns oft so gestritten. Als er in der Abstimmung dagegen stimmte, habe ich ihn wie früher gehasst. Die Unterstützung von meinem Vater konnte ich in dieser Situation nicht annehmen, ich fühlte mich dadurch wieder kleingemacht.*

### Ein Leitfaden für emotional kompetente Führung

Im Mittelpunkt des Trainings stand die Arbeit an und mit konkreten Führungssituationen aus dem Alltag der Nachfolgerinnen. Daraus entstand in der Gruppe das Bedürfnis nach einem Tool, mit dem auch außerhalb der Treffen emotional belastende Situationen rasch bearbeitet werden können. Denn die Selbstreflexion und damit die Fähigkeit, Gefühle zu regulieren, wurden bald als wichtigste Unterstützung für die emotionale Balance und Zufriedenheit in der Führungsarbeit eingeschätzt. So entstand ein „Vignetten-Leitfaden“, der es den Teilnehmerinnen anhand von Fragen ermöglichte, ihr emotionales Erleben in einer konkreten Situation zu reflektieren.

In den Sozialwissenschaften verwendet man den Begriff „Vignetten“ für Beobachtungsprotokolle, die von persönlich involvierten Personen ausgefüllt werden. Die Familienunternehmerinnen beobachteten sich selbst in als belastend empfundenen

Situationen und schrieben darüber ein Protokoll nach einem vorgegebenen Leitfaden. Das Tool dient als Visualisierungshilfe: In wenigen Sätzen beschreiben Teilnehmer die Situation, skizzieren, woran sich der Konflikt entzündete, welche Personen anwesend waren, in welcher Beziehung sie zueinander stehen und welche körperlichen Signale an sich selbst und bei den anderen wahrgenommen wurden. Im Beispiel klingt das so:

*Als mein Bruder mit meiner Schwester gekichert hat, war ich wütend und fühlte mich körperlich sehr angespannt. Ich wollte, dass er mir zuhört und mich respektiert! Ich habe ihn angeschrien und lauter und schneller gesprochen als normal. Als mein Vater mich unterbrochen hat, fühlte ich mich von ihm vorgeführt und in die Rolle der Tochter zurückgeschickt. Ich war enttäuscht und fühlte mich kleingemacht.*

### Schule der Wahrnehmung

Die Teilnehmerinnen beschrieben etwa zweimal pro Monat einen Führungskonflikt und schickten die Protokolle an die Trainer. Gezielte Kommentare der beteiligten Psychotherapeuten Leslie Greenberg und Lars Auszra unterstützten den Lernprozess. Ziel sollte es sein, mithilfe weniger Fragen und Antworten Herausforderungen und Konflikte im beruflichen Alltag festzuhalten und über das Beschreiben Distanz zu gewinnen. Es entstand eine etwa 80 Vignetten umfassende Sammlung als belastend eingestufte Führungssituationen von Frauen in der Unternehmensnachfolge.

„Es ist, wie einen Brief an sich selbst zu schreiben“ – so schildern Teilnehmerinnen die Beschäftigung mit den Vignetten. Sie entwickelten die Fähigkeit, Abstand zu gewinnen und sich selbst zu beruhigen: „Herunterregulieren, um zuhören zu können, statt bloßes Aushalten, das lähmt.“ Die Wahrnehmung der eigenen Emotionen steigert auch die Empathie für die Gefühle anderer. Durch das Beschreiben

### Der Vignetten-Leitfaden

- *Kurzbeschreibung der Situation (circa vier Sätze)*
- *Kurzbeschreibung der anwesenden Personen und ihrer Rollen: War ich in einer Führungsrolle? Wenn ja, wie wurde ich in meiner Führungsrolle gefordert?*
- *Einschätzung meiner Beziehung zu den anwesenden Personen auf einer Skala von –2 bis +2*
- *Konfliktthema: beispielsweise eigene innere Konflikte, Zielkonflikte, Gender-, Hierarchie-, Kultur- oder Generationenkonflikte*
- *Habe ich ein Ziel verfolgt? Wenn ja, welches?*
- *Mit welchem Verhalten habe ich versucht, das Ziel zu erreichen?*
- *Wie habe ich mich in der Situation gefühlt? Ist dies meine tiefste Reaktion oder hat es eine andere Reaktion verdeckt? Ist es ein vertrautes Gefühl aus meiner Geschichte?*
- *Die unterschiedlichen Komponenten meines emotionalen Erlebens: Welche körperlichen Signale habe ich bei mir selbst wahrgenommen? Was habe ich gedacht? Was war mein Bedürfnis?*
- *Meine Einfühlung in die anderen Personen: Was nehme ich an Gefühlen, an körperlichen Signalen und Bedürfnissen wahr?*
- *Wie habe ich darauf reagiert? Welchen Führungsstil habe ich gewählt?*
- *Wie hat mein Verhalten auf die anderen gewirkt beziehungsweise welche Gefühle hat es bei ihnen ausgelöst?*
- *Wie ist die Situation/der Konflikt ausgegangen?*
- *Habe ich mein Ziel erreicht?*
- *War ich mit mir und dem Ergebnis zufrieden?*
- *Wenn ich einen Wunsch frei hätte, wie wäre die Situation für mich und für den/die Beteiligten verlaufen?*
- *Was möchte ich beim nächsten Mal anders machen?*
- *Welches Fazit ziehe ich?*

## Die Psyche des Chefs



Eigene Emotionen wahrnehmen und gelassener führen

der Situation gelang es den Teilnehmerinnen, ebenso das Verhalten und die Rolle der anderen zu reflektieren und so auch mehr Verständnis für die Familienmitglieder zu gewinnen:

*Mein Bruder fühlte sich von mir durch mein erstes Anschreien angegriffen und bloßgestellt. Er war beleidigt und ging zum Gegenangriff über. (...) Mein Vater war betroffen durch meine Zurechtweisung, als er mich unterbrach. Wahrscheinlich wollte er mir helfen und mich unterstützen. Er sank körperlich fast in sich zusammen und reagierte verunsichert. (...) Meinem Bruder hätte ich gern den Gesichtsverlust erspart, von seiner jüngeren Schwester angeschrien zu werden.*

Als besonders hilfreich und aufbauend empfanden es die Frauen, Zeitpunkte im Alltag zu finden, an denen sie sich selbst zuwenden konnten („Self-Soothing“). Folgende Aspekte wurden in einer abschließenden Auswertung übereinstimmend mit der höchstmöglichen Punktzahl bewertet:

- Die Beschäftigung mit den Vignetten hat mir Raum für mich gegeben.
- Ich habe Distanz zu schwierigen Situationen gewonnen.

- Ich konnte meine Gefühle wahrnehmen.
- Das Ausformulieren und Beschreiben konkreter privater oder beruflicher Situationen in Form von Vignetten hat mir geholfen, mein emotionales Erleben und Handeln zu reflektieren.

Aus der ursprünglichen Version entwickelten die Teilnehmerinnen eine Kurzfassung, die sich leichter in den Alltag integrieren ließ. Es gab Vierschreiberinnen, die das Tool regelmäßig nutzten;

andere schrieben eher selten. Das Schildern der Situation nahm dabei eine besonders wichtige Funktion ein. Über die Zeit gelang es den Unternehmensnachfolgerinnen auch ohne konkretes Ausfüllen, den Leitfaden innerlich durchzuspielen und entsprechend zu reagieren.

### Wichtiger Austausch in der Gruppe

Die Beobachtungsprotokolle standen zunehmend im Mittelpunkt des Austauschs in der Gruppe und wurden als große Stütze für die Arbeit an der Transformation eingeschätzt. In Ergänzung zur Einzelcoaching-Arbeit war dieses Instrument für die Frauen wichtig, um „sich selbst auf die Sprünge zu helfen“. Die gemeinsame Aufarbeitung von Situationen in regelmäßigen Peer Groups wurde von allen beteiligten Frauen rückblickend als wichtigstes Element des Trainings eingeschätzt.

Die Unternehmensnachfolgerinnen empfanden sich als Gleichgesinnte, die mit ähnlichen Problemen und Konstellationen zu kämpfen hatten. Der Austausch untereinander ging zunehmend über die offiziellen Treffen hinaus. Aus dem Training hat sich ein stabiles Netzwerk entwickelt, das bis heute hält.

### Fazit und Ausblick

Parallel zum Training führte Alberta Pos an der Universität York in Toronto, Kanada, eine Untersuchung mit führenden weiblichen Angestellten der Universität durch. Diese bewerteten ebenso wie die Unternehmensnachfolgerinnen in Deutschland die Arbeit mit den Vignetten sehr positiv.

Die Auswertungen zeigen, dass die Unternehmerinnen sowohl im Führungskontext als auch privat gelassener geworden sind. Sie lösen Schwierigkeiten erfolgreicher, haben ihre Beziehungen verbessert, mehr Lebensfreude gewonnen, und sie fühlen sich gesünder und weniger gestresst.

### Weiterführende Literatur

- Boes, A., Bultemeier, A. & Trinczek, R.** (Hrsg.). (2013). *Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten: Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Breuninger, H. & Pos, A.** (2014). *Führungsstile und Führungsherausforderungen*. Berlin: Breuninger Stiftung.
- Breuninger, H. & Sellschopp, A.** (2014). *Emotional kompetent führen*. Berlin: Breuninger Stiftung.
- Greenberg, L. S.** (2015). *Emotion-focused therapy: Coaching clients to work through their feelings* (2nd ed.). Washington, DC: American Psychological Association.
- Keyesers, C.** (2013). *Unser empathisches Gehirn: Warum wir verstehen, was andere fühlen*. München: Bertelsmann.
- Rudman, L. A. & Glick, P.** (2010). *The social psychology of gender: How power and intimacy shape gender relations*. New York: Guilford.
- Vanderbroeck, P.** (2013). *Leadership strategies for women: Lessons from four queens on leadership and career development*. Berlin: Springer.
- von Schlippe, A.** (2014). *Das kommt in den besten Familien vor ...: Systemische Konfliktberatung in Familien und Familienunternehmen*. Stuttgart: Concora.