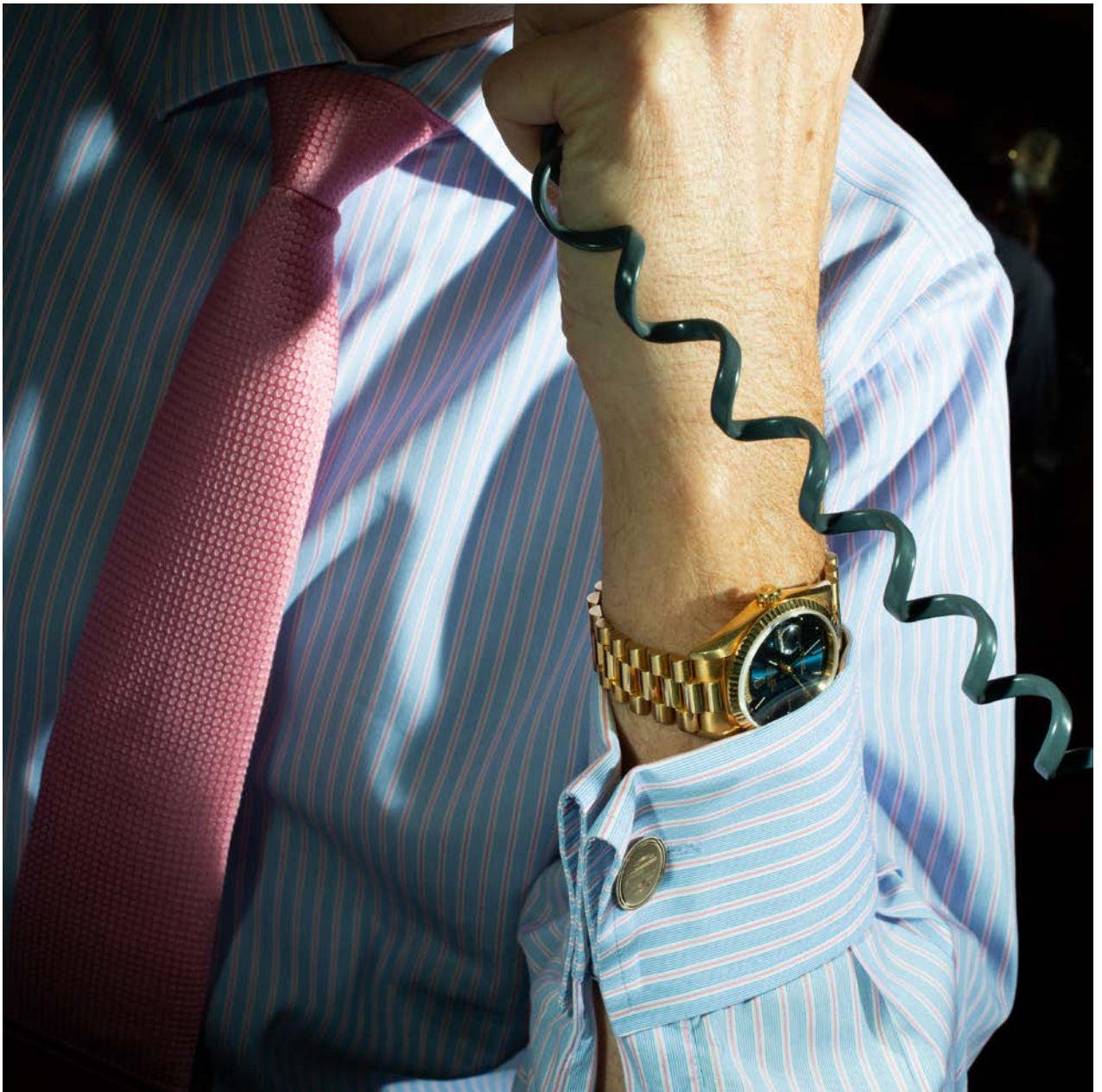




Die letzten Patriarchen

Vor allem in Familienunternehmen tritt die Geschäftsführung oft als traditionelle Vaterfigur auf: fürsorglich und gleichzeitig autoritär. Obwohl dieses patriarchale Führungsverständnis in Zeiten von New Work anachronistisch erscheint, bestehen auch heute noch einige Elemente in modernen Führungsstilen weiter.



Wenn Don Vito Corleone aus „Der Pate“ im Halbdunkel seines Arbeitszimmers sitzt und seine illegalen Geschäfte lenkt, folgt er einem klaren Prinzip: Er entscheidet, was richtig ist – für alle. Als fürsorglicher, aber unangefochtener Anführer herrscht er nicht nur, er schützt. Er übernimmt Verantwortung, trifft Entscheidungen, trägt die Last für andere und erwartet dafür Gefolgschaft. Er ist nicht nur Gangsterboss, sondern auch Vaterfigur: ein typischer Patriarch.

Dieses Führungsverständnis gibt es nicht nur in Mafiafilmen. Gerade in deutschen Familienunternehmen lebt das patriarchale Prinzip weiter: Der Chef oder die Chefin kennt die Mitarbeitenden beim Namen und sorgt dafür, dass es ihnen gut geht. Gleichzeitig wird selten in Frage gestellt, wer am Ende das letzte Wort hat. Und obwohl heute viele Beschäftigte Eigenverantwortung und flache Hierarchien schätzen, bleiben häufig gewisse Elemente der patriarchalen Führung erhalten.

Autoritäre Fürsorge

Aus dem Altgriechischen übersetzt bedeutet der Begriff „Patriarch“ so viel wie „Vaterherrscher“. Doch auch wenn Patriarchen demnach traditionell männlich sind, ist das Prinzip der patriarchalen Führung nicht zwangsläufig an das Geschlecht gebunden. Das Konzept kommt aus der Soziologie, vermutlich

von Max Weber: Er unterschied Anfang des 20. Jahrhunderts zwischen verschiedenen Herrschaftsformen, darunter auch die patriarchalische Herrschaft. Beim patriarchalischen Führungsverständnis agiert die Führungskraft als zentrale Autoritätsfigur – eine Art Vater- oder Mutterfigur – und trifft alle Entscheidungen wohlwollend, oft auf Basis von Erfahrung und Status. „Patriarchisch führen heißt im Kern: Ich entscheide, wo es langgeht, aber ich fühle mich zugleich verantwortlich für die Menschen, die bei mir arbeiten“, erklärt Uwe Kanning, Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. „Sie hat diesen doppelten Charakter: Autorität und Fürsorge.“ Das Fürsorgeelement unterscheidet sie von rein autoritärer beziehungsweise autokratischer Führung. Kanning erinnert in diesem Zusammenhang an die großen Unternehmerfiguren des 20. Jahrhunderts – etwa die Familie Krupp, die zwar unangefochten herrschte, zugleich aber Werkssiedlungen bauten und für ihre Belegschaften sorgte.

Die Theorie kennt den patriarchalen Führungsstil eigentlich nicht

Die Psychologie kennt die patriarchale Führung hingegen nicht als empirisch untersuchten Führungsstil: „In der Psychologie verwenden wir den Begriff überhaupt nicht“, sagt Kanning, „aber die patriarchale Führung liegt wohl in der Theorie irgendwo zwischen einem autoritären, aufgabenorientierten und mitarbeiterorientierten Führungsstil.“ Der aufgabenorientierte Führungsstil konzentriert sich auf das Erreichen von Zielen und die Organisation der dafür erforderlichen Aufgaben mit klaren Arbeitsanweisungen; beim mitarbeiterorientierten Führungsstil stehen zwischenmenschliche Beziehungen, das Wohlbefinden und die Motivation der Mitarbeitenden im Vordergrund – also alles Elemente, die sich im hierarchischen, aber fürsorglichen Charakter der patriarchalen Führung wiederfinden.

Michaela Goll, Unternehmensberaterin und ehemalige Niederlassungsleiterin im Würth-Konzern, betont, dass patriarchale Führung nicht mit autoritärer Führung gleichzusetzen ist: „Patriarchalische Führung ist für mich eine Haltung, bei der jemand sich viele Perspektiven anhört und abwägt, aber am Ende selbst entscheidet. Und zwar im Bewusstsein, dass diese Entscheidung auch im Wohl der anderen getroffen wird.“ Während autoritäre Führung auf Macht und Hierarchie basiere, sei patriarchale Führung stärker personengebunden: Sie setze Vertrauen und Loyalität voraus. „Im Unterschied zu angestellten Führungskräften ist ein Patriarch meist Gründer oder Teil der Unternehmerfamilie“, so Goll. „Er – oder manchmal auch sie – verkörpert die Firma und kennt die Menschen. Die Person entscheidet zwar allein, aber nicht beliebig.“

In Familienunternehmen hätten Mitarbeitende meist das Gefühl, sie arbeiten für Jemanden und nicht einfach für Etwas. „Das kann unglaublich motivierend sein“, so Goll. „Menschen wissen, wer sie führt, wer die Verantwortung trägt – und wer sich im Zweifel auch kümmert.“ Das Prinzip funktioniere vor allem in der Aufbauphase eines Unternehmens gut. „Gerade wenn man anfängt, die ersten Mitarbeitenden einzustellen, ist es wichtig, dass diese Orientierung haben.“ Viele Beschäftigte

Patriarchale Führung schwankt zwischen Fürsorge und Bevormundung. Das hat Folgen für Motivation und Innovation im Unternehmen.

hätten außerdem ein starkes Bedürfnis nach Sicherheit, die patriarchale Führung gewährleisten könne; die Person an der Spitze trägt das Risiko für ihre Entscheidungen und übernimmt stets die Verantwortung.

Der Psychologe Uwe Kanning sieht vor allem in Krisenzeiten einen Vorteil in patriarchaler Führung: Entscheidungen fallen schnell, die Verantwortung ist klar zugeordnet, das Unternehmen bleibt handlungsfähig. „Ein Patriarch kann in Situationen, in denen viele andere zögern, sehr effektiv sein, weil er nicht auf lange Abstimmungsprozesse angewiesen ist, sondern die Richtung vorgibt.“ Doch dieselben Eigenschaften könnten auf Dauer zum Problem werden. „Wenn alles an einer Person hängt, bremst das die Innovationsfähigkeit“, warnt Kanning. „Mitarbeitende gewöhnen sich daran, dass die Führungskraft schon weiß, was richtig ist und verlernen, selbst Verantwortung zu übernehmen.“

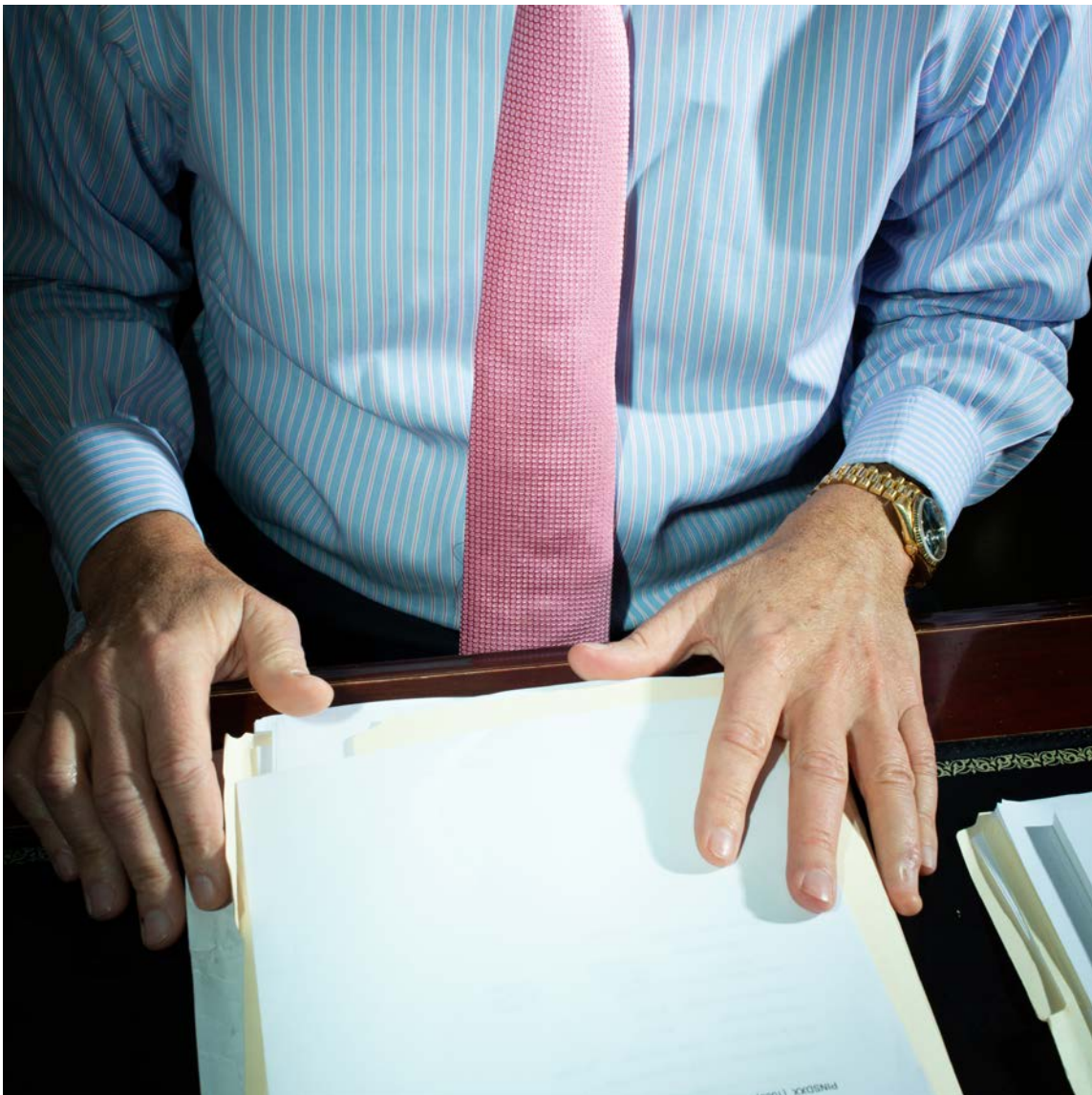
Was als Fürsorge beginnt, kippt leicht in Bevormundung. „Das ist ein schmaler Grat“, sagt auch Michaela Goll. „Wo ist es väterlich beschützend – und wo ist es zu viel, weil andere gar nicht mitbestimmen dürfen?“ Vor allem, wenn sich niemand mehr traut, eigene Ideen zu äußern oder diese nicht beachtet würden, könne das sowohl die Motivation der Mitarbeitenden als auch die Handlungsfähigkeit des Unternehmens schwächen.

Auch Eva Mettenmeier, Geschäftsführerin von Maschinenraum, einem Innovationsnetzwerk von Familienunternehmen, kennt das Phänomen: „Etwa die Hälfte der Unternehmen in unserem Netzwerk wird von Gesellschafterinnen oder Gesellschaftern geführt“, sagt sie. „Die Prägung durch die Grün-

derfamilie ist enorm – sie verschwindet nicht automatisch mit der nächsten Generation, sondern hängt davon ab, wie stark die Familie weiter im operativen Geschäft, Beirat oder Aufsichtsrat aktiv ist.“ Gerade dort, wo die Gründergeneration noch im Unternehmen präsent ist, sieht Mettenmeier patriarchale Muster. Sie kommt selbst aus einer Unternehmerfamilie. „Mein Vater war Gründer, hat sein Unternehmen groß gemacht und viele Entscheidungen allein getroffen, oft aus einem Bauchgefühl heraus,“ erzählt sie. Diese Generation von Führungskräften habe das Handwerkszeug meist nicht durch Management-Studiengänge erlernt, sondern selbst erarbeitet, was häufig dazu führe, dass Entscheidungen eher aus dem Chefbüro als im Austausch mit den Mitarbeitenden getroffen werden

Doch das ändert sich gerade: Bei den Mitgliedsunternehmen von Maschinenraum stellt Mettenmeier fest, dass die jüngeren Generationen oft ein eher partizipatives Führungsverständnis mitbringen, wenn sie die Verantwortung übernehmen.

Wo die Gründergeneration noch im Amt ist, herrschen eher patriarchale Muster, die auf Erfahrung fußen.



„Sie haben in anderen Organisationen gearbeitet und für sich reflektiert, was gute Führung bedeutet.“ Dazu gehöre, dass sie Mitarbeitende mehr einbeziehen, Hierarchien aufbrechen oder verkleinern, bis hin zur Einführung von modernen, dezentralen Organisationsmodellen. Das sei im Kampf um Talente auch sinnvoll; gerade gut ausgebildete Personen in White-Collar-Berufen würden sich häufig nicht von patriarchalen Systemen angezogen fühlen. „Sie suchen Umgebungen, in denen sie Ideen einbringen können und Freiheit bekommen. Wenn das nicht möglich ist, wechseln sie das Unternehmen.“

Tradition und Wandel

Bei ELA Container, einem Familienunternehmen aus dem Emsland, ist der Geist des Gründers Bernhard Albers tatsächlich noch überall spürbar. „Er war einfach eine starke Persönlichkeit mit echtem Unternehmergeist“, sagt sein Enkel Fabio Albers. „Das hat er weitergegeben an meinen Vater und jetzt auch an uns.“ Fabio Albers verantwortet als Teil der dritten Generation den Treasury-Bereich des Unternehmens. Die aktuelle Geschäftsführung setzt sich familienseitig aus den beiden Kin-

dern des Gründers, Liesel Albers-Bentlage und Günter Albers, und seiner Enkelin Pia Albers zusammen. Ergänzt wird die Geschäftsführung durch den externen Geschäftsführer Stefan Leopold. Dabei ist der Führungsansatz, den das Familienunternehmen vertritt, bemerkenswert modern: ELA Container arbeitet mit einer Matrixorganisation, fördert Eigenverantwortung und lebt eine offene Fehlerkultur. „Wir wollen Strukturen schaffen, aber trotzdem flexibel bleiben“, erklärt Fabio Albers, „Jede und jeder darf ausprobieren, Ideen einbringen und auch Fehler machen – daraus lernen wir.“ Zudem sei es Teil der Unternehmenskultur, dass sich alle unabhängig von der Hierarchie stets auf Augenhöhe begegnen. „Man trifft sich auf dem Hof und spricht offen über Themen und Entscheidungen.“

Bernhard Albers hat laut seinem Enkel immer Wert darauf gelegt, dass seine Mitarbeitenden Gestaltungsspielraum haben – ein Ansatz, den sowohl seine Kinder als auch die Enkelgeneration in seinem Sinn weiterführen. Dabei schwingt auf jeden Fall auch eine starke Fürsorge für die Belegschaft mit. „Wir achten sehr auf unsere Mitarbeitenden. Das hat unser Großvater schon so gemacht: Die Entwicklung unserer Mitarbeitenden fördern und ihre Stärken sehen“, sagt Fabio Albers.



FOKUS: ZUKUNFT.

Berufsbegleitende Weiterbildung an der Hochschule Landshut.

- Bachelor, Master, MBA, Zertifikate, Module
- Verschiedene Fachrichtungen
- Flexibel, praxisnah, zukunftsorientiert, persönlich

Erfahre mehr unter haw-landshut.de/weiterbildung



Liesel Albers-Bentlage, geschäftsführende Gesellschafterin, Tochter des Gründers und Tante von Fabio Albers, bestätigt: „Was mir besonders am Herzen liegt, ist unsere Art, miteinander umzugehen. Hier zählt jede Meinung, und ich finde, das muss auch so bleiben.“ Ihr Wunsch ist, dass die nächste Generation das Unternehmen nicht nur erfolgreich weiterführt, sondern auch mit Herz und Verstand prägt – und dabei Werte wie Offenheit und Vertrauen bewahrt. Bei ELA Container sind ein demokratisches Führungsverständnis und flache Hierarchien demnach bereits Teil der Familientradition.

Bei der Dr. Sasse Gruppe aus München sind Wandel und Tradition gleichermaßen präsent. Der Gründer Eberhard Sasse hat sein Unternehmen vom Drei-Mann-Betrieb zu einem europaweit tätigen Dienstleister aufgebaut. Inzwischen bildet seine Ehefrau Christine Sasse gemeinsam mit ihren Töchtern und Katja Böhmer den Vorstand. „Als Aufsichtsratsvorsitzender ist mein Mann weiterhin eng mit dem Unternehmen verbunden. Sein Self-made-Spirit prägt uns bis heute“, erzählt Christine Sasse. „In der Wahrnehmung von innen und außen war mein Mann traditionell der Wortführer, getragen von seinem Unternehmerteil, seiner Erfahrung und seiner Bereitschaft, über den Unternehmenstellerrand hinaus zu denken.“ Diese Eigenschaften hätten alle Mitglieder des aktuellen Vorstands verinnerlicht und würden sie auf ihre Weise weiterführen, indem sie auf allen Ebenen ansprechbar und präsent seien. Dabei verfolgen die Nachfolgerinnen einen modernen Shared-Leadership-Ansatz mit flachen Hierarchien und kurzen Entscheidungswegen, in dem die Führung bewusst auf mehreren Schultern verteilt ist: „Nach außen tragen wir zwar unterschiedliche Ressortverantwortungen, doch intern stimmen wir uns kontinuierlich ab, arbeiten teamorientiert und ergänzen uns übergreifend.“ Zwischen dem Wunsch nach Partizipation und den klaren Strukturen und Werten des Familienunternehmens sieht sie keinen Widerspruch: „Die Werte, die uns verbinden, sind kein Korsett, sondern das Rückgrat, das einen agilen Organismus trägt.“ Es sei ihr wichtig, dass alle Beschäftigten das Unternehmen aktiv mitgestalten können. „Ich sehe unsere Stärke darin, dass jede und jeder die eigene Erfahrung und Kompetenz einbringen kann.“ Das würde auch die Qualität der Dienstleistungen verbessern. Ganz im Sinn familiärer Fürsorge

pfllegt Sasse dabei auch einen unmittelbaren Kontakt mit allen Beschäftigten. Die Vorstandsmitglieder besuchen deshalb alle Standorte regelmäßig, um mit den dortigen Mitarbeitenden in den Dialog zu gehen. „Wir ziehen so viel Energie und Innovation aus diesen Gesprächen, dass sie jeden Aufwand wert sind.“

Die Sehnsucht nach der starken Hand

Dass die Verantwortung in Familienunternehmen immer noch bei einer einzigen Vater- oder Mutterfigur liegt, ist heute also eher selten. Gleichzeitig bleibt das Element der Fürsorge, sowohl für die eigene Familie als auch die Belegschaft, auch nach der Übernahme durch die zweite und dritte Generation häufig erhalten. Doch laut Eva Mettenmeier läuft die Nachfolge bei weitem nicht immer so reibungslos ab. „Das ist oft ein Ringen, weil dabei Menschen mit unterschiedlichsten Perspektiven aufeinandertreffen.“ Dass die Nachfolge nicht immer klappt, weiß sie aus eigener Erfahrung; sie selbst hat sich gegen ihre Übernahme des Familienunternehmens entschieden. Gleichzeitig stellt sie fest, dass die nachfolgende Generation meist früher bereit ist, loszulassen, wenn sie es selbst erlebt hat, dass die eigenen Eltern nicht abgeben konnten. Dass die Unternehmerfamilien trotz interner Konflikte meist als geschlossene Einheit der Öffentlichkeit und ihrer Belegschaft entgegentreten, sei ein Teil ihrer Fürsorge: „Wenn Diskussionen offen ausgetragen würden, könnte das die Mitarbeitenden unnötig verunsichern.“

Verunsicherung ist auch ein möglicher Grund, warum patriarchale Systeme gerade jetzt teilweise eine Renaissance erfahren. Laut dem US-amerikanischen Sozialpsychologen John Jost ist in Zeiten von Angst und Unsicherheit häufig ein „Authoritarian Shift“ zu beobachten: Menschen sind in Krisenzeiten eher bereit, autoritäre Strukturen zu akzeptieren. Aus dem Bedürfnis nach Schutz und Kontrolle resultiert nämlich der Wunsch nach einer starken Hand, die entscheidet und für Ordnung sorgt – sowohl in der Politik als auch im Unternehmenskontext. Auch Eva Mettenmeier beobachtet mit Sorge, dass patriarchale und autoritäre Strukturen aktuell wieder salonfähig werden – auch durch gewisse politische Strömungen, etwa die Wiederwahl von Donald Trump als US-Präsident. Sie findet allerdings, dass die Rückkehr von Patriarchen und Autokraten auch in schwierigen Zeiten nicht die Lösung sein sollte und schlägt stattdessen einen situativen Führungsstil vor: „Wenn ich in der Krise bin, kann ich mir als Führungskraft auch erlauben, schnelle, direkte Entscheidungen zu treffen. Aber es heißt nicht, dass ich generell diesen Führungsstil in meinem Unternehmen einführen muss.“

Was von den Patriarchen bleibt

Laut Michaela Goll ist es vor allem wichtig, dass Gründerinnen und Gründer merken, wann der Zeitpunkt für einen kulturellen Wandel ist – und zwar, wenn das Unternehmen reift, wächst und es sinnvoll ist, dass Mitarbeitende mehr Eigenverantwortung übernehmen. „Ab einer gewissen Mitarbeiteranzahl und Unternehmensgröße kann man ja auch nicht mehr alles im Blick haben. Das heißt, man muss auch



Foto: Sebastian Hahn

SENTA GEKELER ist freie Journalistin in Berlin. Sie sucht auch in kontroversen Themen gerne nach den feinen Zwischentönen.

In Krisenzeiten sind Menschen eher bereit, autoritäre Führungsstrukturen zu akzeptieren – mit ihren Vor- und Nachteilen.

eine Führungsebene einziehen, die dann entsprechend Verantwortung übernimmt.“ Ab dann würden patriarchale Strukturen häufig an ihre Grenzen geraten. Manchmal passiere der Wandel automatisch durch den Generationswechsel, manchmal erkenne der Gründer oder die Gründerin aber auch selbst die Notwendigkeit und werde aktiv.

Wie auch ein Vater oder eine Mutter irgendwann einsehen muss, dass das Kind inzwischen eigene Entscheidungen treffen kann, sollte also auch ein patriarchal geführtes Familienunternehmen ab einem gewissen Reifegrad den Mitarbeitenden – oder zumindest gewissen Führungsebenen – diese Fähigkeit zugestehen. In diesem Verständnis liegt natürlich immer noch ein patriarchales Moment; der Patriarch entscheidet wohlwollend, dass es Zeit wird, die Zügel locker zu lassen. Auch darüber hinaus bleiben Elemente der patriarchalen Führung wie Fürsorge, Orientierung und Mut zu klaren Entscheidungen in vielen Unternehmen erhalten. Doch diese Qualitäten gehören heute oft nicht mehr einer einzigen Person, sondern einem Team mit verteilten Verantwortlichkeiten.

LEADERSHIP STÄRKEN. ERFOLGE AUSBAUEN. BERUFSBEGLEITENDE MBA & MASTER

Weiterbilden an Bayerns innovativster Hochschule – ausgezeichnet im WURI-Ranking 2025

- General Management, MBA
- Defence & Security, MBA
- Corporate Entrepreneurship, MBA
- Project & Innovation Management, MBA
- Medical Management & Leadership, MBA
- Wirtschaftspsychologie, M.Sc.



Informationen &
weitere Programme