## DNUG 2026 | Porträt Nr. 6

*Lina*, 25–30 Jahre alt, Geschäftsführerin, dritte Generation, Baubranche, 50+ Beschäftigte*

Mein Weg ins Familienunternehmen war nicht von Anfang an klar. Ich war bei Mercedes Benz, dabei war Handel und Dienstleistungsmanagement der Schwerpunkt und wollte dann eigentlich in die Automobilindustrie. Ich habe gesehen, dass meine Aufstiegschancen dort nicht ganz ideal waren. Und dann habe ich mir irgendwann gedacht: Wenn ich ohnehin 40, 50 oder 55 Stunden in der Woche arbeiten muss, warum dann nicht zu Hause? Ich habe angefragt, angeklopft, ein bisschen mitgearbeitet, und dann hat sich relativ schnell herausgestellt, dass das BWL-Studium zwar eine gute Grundlage ist und mir bis heute hilft, das Essentielle aber einfach die Fachkenntnis ist. Deshalb habe ich mich entschieden, noch einmal eine Ausbildung zu machen. Ich habe eine Ausbildung zur Maurerin beziehungsweise Betonbauerin gemacht, eine Zeit lang als Polierin im Unternehmen gearbeitet und dann den Bautechniker zweijährig gemacht und den Meister nebenher. Seit 2019 bin ich als Bauleiterin im Familienunternehmen, habe zunächst fünfeinhalb Jahre lang nur Bauleitung gemacht und bin jetzt seit einem Jahr Geschäftsführerin. Die Bauleitung mache ich weiterhin, und das ist mir wichtig, weil die Mitarbeitenden dann wissen, dass sie eine kompetente Geschäftsführerin, aber eben auch eine Fachkraft vor sich haben. Wir sind ein Rohbauunternehmen mit Schwerpunkt auf Industrie- und Wohnungsbau, machen aber auch Tiefbauarbeiten.

In der Führung sind für mich Fairness und eine gewisse Kommunikationsfähigkeit oder Bereitschaft zum Kompromiss ganz entscheidend. Der Austausch ist eine der wichtigsten Säulen. Die Kompromissbereitschaft musste allerdings erst noch wachsen. Vom Grunde her bin ich nicht so kompromissbereit, wie ich es jetzt im Familienunternehmen sein muss. Aber ich stelle diese wachsende Kompromissbereitschaft bei mir fest. Auch dieses bekannte „eine Nacht darüber schlafen“ war am Anfang meiner Tätigkeit überhaupt nicht mein Ding. Ich wollte alles sofort erledigt und vom Tisch haben. Heute merke ich, dass es sinnvoll ist, Entscheidungen gut zu überdenken und sich viele Inputs oder Erfahrungswerte noch einmal anzuhören.

Als Frau hatte ich oft das Gefühl, man müsse sich extra durchsetzen und dürfe keine Schwäche zeigen. Das sehe ich heute anders. Ich finde es überhaupt nicht schlimm, Schwäche zu zeigen oder Fehler zu

machen. Das ist eine Fehlerkultur, die ich mir auch selbst beibringen musste. Was mir dabei geholfen hat, war auf jeden Fall, dass ich die ältere Generation noch ganz aktiv im Unternehmen bei mir habe. Also die arbeiten mit bzw. wir sind in der Geschäftsführung zwei Generationen und diese Toleranz auch anderen mir gegenüber. Es war eine große Unterstützung da. Die Bereitschaft der anderen, mich auch machen zu lassen, dass Fehler gemacht werden dürfen und dass man sie miteinander ausgebügelt hat. Das ist sicher ein Alleinstellungsmerkmal im Familienunternehmen im Vergleich zu einem anderen Unternehmen, wo ein Generationenwechsel stattgefunden hat. Man ist trotzdem noch nah beieinander. Das hat viele Vorteile. Durch die ältere Generation hat man ein gewisses Fallnetz, das man spürt und das gibt Sicherheit im Geschäftsleben. Andererseits steht man natürlich auch im Schatten, weil Mitarbeitende oder Kunden den Chef noch in der älteren Generation sehen. Da muss man sich behaupten oder eingreifen, was am Anfang unangenehm ist. Trotzdem überwiegen die Vorteile für mich definitiv.

Es ist eine Männerbranche und ich habe eine Schwester. Mein Papa war mehr als überrascht, als ich gesagt habe, dass ich zu Hause einsteigen möchte. Aber die Freude war groß und es stand nie zur Debatte, dass nicht alles möglich gemacht wird, damit das funktioniert. Was ich mir gewünscht hätte, wäre, dass die ältere Generation mehr über das Heranwachsen, die emotionale Entwicklung und die psychische Belastung spricht. Ich habe mich oft gefragt, ob es normal ist, nachts wach zu liegen und sich Gedanken zu machen. In der Generation meines Vaters wurde darüber nicht gesprochen. Erst als ich es angesprochen habe, kam die Antwort: *„Ja, das hatten wir auch, das ist total normal.“* Das hätte ich mir früher gewünscht. Mein Ziel ist es, das Unternehmen langfristig erfolgreich zu halten, weiterzuentwickeln und vielleicht irgendwann selbst den nächsten Generationenwechsel anzustreben.

Was ich jederzeit wieder so machen würde, ist die Ausbildung und die Mitarbeit im Unternehmen und auch in einem anderen Unternehmen. Das ist mein größter Vorteil, weil ich das Unternehmen in allen Facetten und in jeder Position kenne. Ich habe jede Position im Unternehmen schon einmal ausgeführt. Das Verständnis füreinander wächst einfach, wenn man sich die Hände schmutzig gemacht hat und die Sichtweise der Mitarbeitenden kennt. Wenn man von außen draufschaut, ist das etwas ganz anderes, als wenn man wirklich mitgearbeitet hat. Gleichzeitig haben wir ein großes Fachkräfteproblem. Die Attraktivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist unser größtes Kapital.

Persönlich sehe ich den Wirtschaftsstandort Deutschland kritisch. Ich habe das Gefühl, dass wir mit angezogener Handbremse unterwegs sind und dass Unternehmern durch wahnsinnige bürokratische Hürden Steine in den Weg gelegt werden. Ich würde mir wünschen, dass man Unternehmern mehr Vertrauensvorschuss gibt, weniger eingreift und Bürokratie reduziert, sodass wirtschaftliche Erfolge wieder machbar sind. Gerade in der Baubranche sind viele Regelungen eine enorme Belastung. Ich will den Umweltschutz nicht verteufeln – er ist richtig und wichtig, aber oft wird die Wirtschaftlichkeit ausgebremst. Im europäischen Wettbewerb ist das ein Problem. Im Dreiländereck profitieren wir von Mitarbeitenden aus Frankreich, haben aber gleichzeitig Wettbewerb aus Ländern mit anderen Fixkosten und Rahmenbedingungen. Bürokratieabbau wäre für mich die wichtigste Maßnahme. Unternehmen in Deutschland haben andere steuerliche Voraussetzungen, dazu kommen Maut, Mitarbeiterdatenschutz und Umweltschutz. Ich finde Arbeitsschutz- und Umweltschutzgesetze gut und wichtig. Aber andere Länder setzen weniger Schwerpunkte darauf und haben dadurch wirtschaftliche Vorteile. Die Baubranche leidet immer noch unter den Nachwirkungen der Ukrainekrise. Viele Investoren sind zurückhaltend, der Wohnungsbau ist im Prinzip tot. Förderungen sind schnell ausgeschöpft, das Mietrecht ist nachteilig. Eine Senkung der Mehrwertsteuer wäre für uns eine Maßnahme, die sofort Wirkung zeigen würde. Die Anforderungen an große Wohnbauprojekte sind hoch, wirtschaftlich ist das oft schwierig darstellbar.

Beim Thema KI bin ich offen. Ich sehe viele Chancen, aber auch große Risiken. Schulung ist entscheidend, auch für ältere Menschen, damit KI nicht verteufelt wird. Auf der Baustelle hat KI im Moment wenig Relevanz, aber im Büro erhoffe ich mir Erleichterungen – etwa in der Buchhaltung, beim Sortieren von Mails oder im Sekretariat. Das größte Risiko sehe ich bei der Datensicherheit. Man öffnet sein Unternehmen einer dritten, fiktiven Person. In meinem Umfeld ist man da sehr kritisch, besonders ältere Mitarbeitende. Ich selbst kann ChatGPT relativ gut bedienen, aber meine Kompetenzen sind sicher nicht außerordentlich gut. Wir haben versuchsweise Baustellendokumentation über ChatGPT gemacht. Ich spreche im Auto Dinge ein, die ich in Protokollform brauche, lasse Datenblätter oder Anwendungshinweise zusammenfassen und nutze es für Übersetzungen, damit die Sinnhaftigkeit von Texten erhalten bleibt. International sehe ich uns nicht besonders fortschrittlich. Länder wie Dänemark oder Norwegen sind in der Administration teilweise komplett papierfrei. Uns fehlen oft die Macher, die

sagen: Jetzt gehen wir das Thema an. Die Ideen und Prozesse sind da, aber wir setzen sie nicht um, oft wegen Regeln, Reglementierungen und Datenschutz. Ich würde mir wünschen, dass KI schon in der Schule, an der Universität und in der Ausbildung integriert wird. Auch in der Erwachsenenbildung sollte es Angebote geben. Ich wüsste im Moment gar nicht, wo ich als Privatperson KI strukturiert lernen könnte. Man möchte sich nicht nur über YouTube etwas aneignen, sondern einen sicheren Umgang mit KI lernen.

**Name geändert*