

Leadership

Wenn Paare Unternehmen führen *Partnerschaft und Unternehmensführung ist ein volkswirtschaftlich und menschlich interessantes und wichtiges Thema. Die gemeinsame Unternehmensführung ist eine grosse Chance und ein grosses Risiko zugleich.*

VON LIANNE FRAVI UND
BETTINA PLATTNER-GERBER*

Paare, die gemeinsam ihr Unternehmen stemmen oder grosse Projekte handhaben, finden sich in allen Altersgruppen und in allen Branchen – sei es in der Hotellerie, Gastronomie, Landwirtschaft, im Bildungssektor, in der Architektur, Medizin, Pharmazie oder im Handwerk und Gewerbe. Je kleiner das Unternehmen, desto grösser ist die Chance, dass dieses von einem Paar geführt wird. Denn: Je begrenzter die Ressourcen, desto naheliegender ist es, sich mit Nahestehenden zusammenzuschliessen.

Paarkonzepte sind volkswirtschaftlich sinnvoll. Wenn ein Paar seine Kräfte bündelt und gemeinsam seinen Einsatz auf vier Schultern verteilt, bedeutet das meistens eine «3 für 2»-Situation, also ein vorteilhaftes Package. Die Firma bekommt das Beste aus zwei Welten. Diese Know-how- und Energiebündelung führt zu erhöhter Wertschöpfung, also zu höherem Einkommen. Die für Familien und Paare im Unternehmen typische und grösstmögliche Loyalität und Solidarität stellen einen bedeutenden Vorteil dar gegenüber Unternehmen, die von Einzelpersonen geführt werden. Solche Unternehmen sind meistens sprunghafter, volatiler, wechselhafter. Paargeführte Unternehmen sind also auch aus volkswirtschaftlicher Sicht sinnvoll.

Chancen und Risiken. Paare, die gemeinsam ein Unternehmen führen, profitieren so von vielen Vorteilen. Wenn die ganze Sache aber nicht gut funktioniert, ist das Paar im System eingeschlossen. Es ist deshalb immer auf allen Ebenen ein grosser Erfolg,

EMPFEHLUNGEN

1. Klare Vereinbarungen über die Aufgabenteilung, über die Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereiche sowie über die Entscheidungsbefugnisse.
2. Eine einheitliche Sprachregelung, damit Mann und Frau gegenüber den Mitarbeitenden eine gemeinsame Linie repräsentieren.
3. Das Verhandeln ist unendlich wichtig. Alles muss immer wieder neu ausgehandelt werden. Es geht darum, die unterschiedlichen Wertvorstellungen miteinander zu vergleichen und miteinander einen neuen dritten Weg zu finden.
4. Die Kommunikation, insbesondere die persönliche Ausdrucksweise, hat einen hohen Stellenwert. Der konstruktive und lösungsorientierte Dialog und das Bewusstsein um die positive Kraft der komplementären Sichtweisen von beiden Beziehungspartnern halten die Partnerschaft lebendig und führen zum Erfolg des Unternehmens.
5. Gegenseitige Achtung voreinander und die Wertschätzung füreinander als Führungskräfte und als Mann und Frau sind elementare Bausteine des Vertrauens.
6. Klare Absprachen über das Salär oder über die Entschädigung von Leistungen.
7. Regelmässige Standortbestimmungen und Mut, das gewählte Arbeits- und Lebensmodell zu hinterfragen und dieses laufend den wechselnden Bedürfnissen anzupassen.

Download auf www.organisator.ch

Das Buch zum Thema:

«Wenn Paare Unternehmen führen. Ein Handbuch», Kösel-Verlag, München, ISBN-Nr. 978-3-466-30964-1, 368 Seiten

Das Handbuch ist das erste Werk im deutschsprachigen Raum, welches zum Thema «Zusammen-Leben-und-Arbeiten» erscheint. Neben den persönlichen Erfahrungen fliesen die je eigenen spezifischen Fachkompetenzen der beiden Autorinnen sowie die aktuellen Erkenntnisse aus Kommunikationswissenschaft, Psychologieforschung und Wirtschaft in die Co-Produktion des Fachbuches ein.



wenn es gut läuft, aber eine grosse Misere, wenn es schlecht läuft. Die Entscheidung, als Paar gemeinsam ein Unternehmen zu führen, ist daher immer auch ein emotionales und wirtschaftliches Risiko.

Beispiel Herausforderung Umgang mit Hierarchie. Ob Mann oder Frau oder beide die Führungsverantwortung übernehmen, spielt im Prinzip keine Rolle. Wichtig ist, dass das Paar eine für sich und für die beiden Be-



LIANNE FRAVI,
Psychologin FH, Fachpsychologin SBAP in Berufs-, Laufbahn- und Studienberatung und Systemtherapeutin in Ausbildung. Sie arbeitet in der eigenen Psychologie- und Business-Praxis für Erwachsene, Paare & KMU in Affoltern a.A. als Psychologin, Coach und Laufbahnberaterin und ist Mitinhaberin des Consultingunternehmens Fravi & Fravi AG.
www.liannefravi.ch,
www.fraviundfravi.ch



Bilder: Christof Seiler

BETTINA PLATTNER-GERBER,
dipl. Hôtelière EHL (Hotel Saratz Pontresina, Hotel Castell Zuoz), Business-Excellence-Assessorin, Oberengadiner Kreisrätin, Stiftungsrätin der Innovationsstiftung Graubünden, Stiftungsrätin der Klaus-Grawe-Stiftung zur Förderung der Psychotherapieforschung. Seit 2010 ist sie mit der Plattner & Plattner AG selbstständig und lancierte 2012 mit der Marke ALPINELODGING ein neues Konzept für Ferienwohnungen mit Dienstleistungen in Engadin St. Moritz.
www.plattnerundplattner.ch,
www.alpinelodging.ch

ziehungspartner stimmige Lösung anstrebt und das Vereinbarte auch einhält. Eine gesunde Prise Rivalität ist zwar ein Ansporn, am Ball zu bleiben, fördert die Persönlichkeitsentwicklung und beeinflusst das Unternehmen positiv. Das Führungspaar muss aber immer darauf achten, dass die Aufgabenverteilung prozessorientiert und mit der Entwicklung von Persönlichkeit, Unternehmen und Familie im Einklang steht. Damit dies gelingt, braucht es eine offene und dynamische Entwicklung. Das Führungspaar kommt nicht darum herum, auszuhandeln, wer was macht, und dabei eine für das Paar richtige Verteilung der Haushalts- und Familienaufgaben auf der einen Seite und der Aufgaben im Unternehmen auf der anderen Seite herauszufinden. Ein weiterer zentraler und gleichzeitig einer der sensibelsten Punkte beim Thema Hierarchie und Machtverteilung bei Führungsparen ist die finanzielle Gleichwertigkeit. Hier gilt: gleiche Entschädigung für gleiche Leistung.

Beispiel Abgrenzung zwischen Arbeitszeit und arbeitsfreier Zeit. Eine echte Herausforderung für das Führungsduo ist der Umgang mit der Verschmelzung der beiden Lebenswelten: Die Paare verbringen sehr viel Zeit im Betrieb. Sie sind meist immer erreichbar für die Mitarbeitenden und haben das Geschäft vor Augen. Der Wohnort befindet sich sehr häufig in unmittelbarer Nähe oder sogar am Arbeitsort selber. Dies führt zu durchlässigen Grenzen zwischen der Privat- und der Arbeitssphäre. Es ist eine wiederkehrende Aufgabe für das Paar, herauszufinden, wie Grenzen zwischen Berufs- und Privatsphäre gezogen werden können.

Ein zweiter belastender Aspekt ist der Faktor Zeit. Die Arbeit ist sehr zentral und die freie Zeit muss häufig mit Rücksicht auf die aktuellen Gegebenheiten im Unternehmen sehr gut geplant und organisiert werden. Das hohe Engagement und die hohen Präsenzzeiten können im ungünstigen Fall eine Lustlosigkeit und einen Mangel an Antrieb zur

Folge haben. Das Paar ist der Gefahr ausgesetzt, durch den Rhythmus der Unternehmung in einen Teufelskreis zu geraten. Es wird kaum Zeit und Raum für die Erholung eingeräumt und die Lust, etwas zu unternehmen oder mal auszubrechen, flaut im Laufe der Zeit ab. Vor lauter Arbeiten müssen die Paare darauf achten, dass sie mit der Zeit nicht zu sehr in den Erledigungsmodus geraten, wie in einem Vakuum leben und kaum noch spüren, was ausserhalb ihrer Lebenswelt passiert.

Verantwortungsbewusstsein. Und so liegt es in der Verantwortung des Paares, sich zusätzliche Unterstützung zu holen und Herausforderungen als Chance zur Weiterentwicklung der Paarbeziehungskompetenz und zur Sicherstellung der Unternehmenszukunft zu betrachten. Denn es darf nicht vergessen werden, dass durch die Herausforderungen im Unternehmensumfeld und/oder durch allfällige Probleme des Paares auch andere Menschen (z.B. Mitarbeitende oder Kinder) in Mitleidenschaft gezogen werden. Das Paar lebt als Führungsduo mit der optimalen Gestaltung seiner eigenen Beziehung und mit einer exzellenten Kommunikation – auch in Konfliktsituationen – im Unternehmen den Mitarbeitenden seinen Beziehungsstil vor und ist somit ein entscheidendes Modell für alle Beteiligten.

ANZEIGE