

«Die Beziehung bestimmt den Erfolg»

Unternehmen, die von Paaren geführt werden, hätten viele Wettbewerbsvorteile. Davon ist die diplomierte Hotelfachfrau Bettina Plattner-Gerber überzeugt. In ihrem neu erschienenen Handbuch «Wenn Paare Unternehmen führen» erklärt sie mit der Psychologin Lianne Fravi, worauf es bei der erfolgreichen Betriebsführung zu zweit ankommt. Ihre Tipps sind auch für Bauernpaare wichtig.

■ **Sie schreiben in Ihrem Handbuch, dass das Geschäftsmodell der Paarunternehmen – das landwirtschaftliche Modell sozusagen – aus volkswirtschaftlicher Sicht interessant ist.**

Bettina Plattner-Gerber: Ich würde sagen: sehr interessant sogar! Wenn es einem Paar gut geht, profitiert auch das Unternehmen davon. Dann kommen Mechanismen zum Tragen, wie etwa der so genannte Lock-in-Effekt: Weil Unternehmerpaare eine starke Bindung sowohl zueinander als auch zum Unternehmen haben, nehmen sie viel mehr Risiken und Unannehmlichkeiten für

das Unternehmen in Kauf, was schlussendlich zu einem Marktvorteil führt. Der Lock-in-Effekt kann sich jedoch auch negativ auswirken. Wenn die ganze Sache nämlich nicht funktioniert ist das Paar im System eingeschlossen.

■ **Was braucht es, damit eine Beziehung – geschäftlich und privat – funktioniert?**

Ganz grundlegend ist die gegenseitige Wertschätzung und die Kommunikation. Die meisten Konflikte entstehen wegen der Form der Mitteilungen, seltener wegen deren Inhalte. Wie wir uns mitteilen, ist zentral. So verpacken wir

oft Gefühle in Gebärden, in das Verhalten oder in Vorwürfe. Wenn wir uns vom Partner verletzt fühlen, könnte die ungünstige Reaktion sein: «Du wirst immer so schnell laut – so kann es in unserer Beziehung doch nicht weitergehen.» Damit ist die Eskalation vorprogrammiert. Kritik hingegen, die als Ich-Botschaft formuliert ist, wird vom Gegenüber viel eher angenommen – etwa: «Es verletzt mich, wenn du laut wirst.» Neben der Ich-Botschaft ist es wichtig, dass sich die Kritik auf einen konkreten Anlass und ein konkretes Verhalten bezieht und nicht verallgemeinert.

■ **Und wenn es doch zum Streit kommt?**

Streit schadet der Beziehung prinzipiell. Der Trendbegriff «Streitkultur» ist ein Unwort, denn Streit hat nichts mit Kultur zu tun. Streiten gehört dazu, aber ein Paar sollte versuchen, Streit eher zu minimieren.

■ **Warum?**

Böse und verletzende Worte zerstören zahlreiche liebevolle Zeichen der Zuneigung auf einen Schlag. Um im Streitfall das Schlimmste zu verhindern, ist es hilfreich, Abmachungen zu treffen. Jedes Paar sollte zum Beispiel Tabuthemen definieren. Das sind Themen, die den einen Partner be-

sonders verletzen können. Oder die Abmachung, dass keiner weglaufen darf, ohne zu sagen, wohin er geht und wann er wieder zurückkommt. Sehr hilfreich kann es auch sein, ein Streitgespräch zu unterbrechen und auf einen späteren Zeitpunkt zu verschieben. Ein paar Stunden später, wenn die Emotionen weniger hoch gehen, kann das Gespräch oft ruhiger fortgesetzt werden. Paare, die Konflikte konstruktiv und lösungsorientiert angehen, wachsen mit jedem bewältigten Konflikt in ihrer Beziehungskompetenz, was schliesslich zu einer besseren Beziehungsqualität führt.

■ **Womit haben spezifisch Unternehmerpaare zu kämpfen?**

Im Handbuch haben wir acht Herausforderungen beschrieben. Viele Paare haben etwa Mühe damit, Privates und Geschäftliches zu trennen. Die Bereiche Familie, Partnerschaft und Geschäft sind naturgemäss stark miteinander verflochten. So besteht die Gefahr, Beziehungskonflikte an der Geschäftssitzung auszutragen oder die Freizeit dem Unternehmen zu widmen. Eine weitere grosse Herausforderung sind die Hierarchien. Häufig findet ein schwelender Machtkampf zwischen Mann und Frau statt. Etwa, wenn die Rollen nicht definiert sind, nicht alle Aufgaben als gleichwertig angesehen werden oder finanziell unterschiedlich entgeltet werden.

■ **Sie behandeln in Ihrem Handbuch Probleme von**

Ein Handbuch für das Betriebsleiterduo

Wie auf dem bauerlichen Familienbetrieb sind es auch in vielen anderen kleineren und mittleren Unternehmen oft Paare, die zusammen einen Betrieb leiten. Umso erstaunlicher, dass diese besondere Paarbeziehung bislang kaum thematisiert wurde.

Die beiden Autorinnen Lianne Fravi und Bettina Plattner-Gerber zeigen in ihrem Praxis-Hand-

buch, wie Führungs- und Unternehmerpaare eine gelingende Partnerschaft leben und

erfolgreich das gemeinsame Unternehmen führen können, welche Herausforderungen dabei warten und mit welchen Erfolgsstrategien sie ihre Ziele erreichen.

Das Handbuch ist für 40.90 Franken im Buchhandel erhältlich oder bestellbar unter www.plattnerundplattner.ch oder www.liannefravi.ch. Ab Frühling 2014 bieten die Autorinnen Vorträge und Workshops zum Thema «Zusammen leben und arbeiten» an.

Wenn Paare Unternehmen führen – ein Handbuch
Lianne Fravi & Bettina Plattner-Gerber
Kösel-Verlag München
ISBN Nr. 978-3-466-30964-1





Bilder: Ursina Galbusera

fiktiven Paaren und gehen dabei immer nach demselben Schema vor. Worauf kommt es bei Ihrer Methode der Problemlösung an?

Als Erstes muss sich das Paar einig darüber sein, dass ein Problem existiert und wie das Problem heisst. Das ist gar nicht so einfach. Mit einer gemeinsamen Sicht des Problems ist schon die halbe Miete bezahlt. Dann geht es darum, ein Ziel zu definieren und nach den Faktoren zu suchen, die dazu führen, dass das Problem aufrechterhalten wird. Ein Paar, das permanent überlastet ist, definiert zum Beispiel als Ziel, im Betrieb und zuhause entlastende Strukturen zu schaffen. Faktoren, die das Problem aufrechterhalten, sind etwa der Mangel an Arbeitskräften im Unternehmen oder die Tatsache, dass beide nicht delegieren können. Das Paar findet aber vielleicht auch heraus, dass beide abends länger arbeiten, weil sie nichts mehr miteinander anfangen können. Es ist erstaunlich, wie viele unterschiedliche Faktoren ein Problem aufrechterhalten können.

■ Wie geht es dann weiter?

Wenn die Ursachen klar und die Ziele vereinbart sind, definiert das Paar die Strategien, mit denen es sein Ziel erreichen will. Das können handfeste Massnahmen sein, wie zum Beispiel einen zusätzlichen Angestellten beschäftigen. Es können aber auch Massnahmen sein, die helfen sollen, innere emotionale Konflikte zu klären.

■ Zum Beispiel?

Das Paar von vorhin muss beispielsweise lernen zu delegieren. Da könnte es allenfalls um die Angst gehen, die Kontrolle zu verlieren. Es ist wichtig herauszufinden, was einen Menschen in seinem tiefsten Innern bewegt, was er zu verwirklichen oder was er zu vermeiden versucht. Solche emo-

tionalen Konflikte könnten etwa der Wunsch sein, kompetent zu wirken oder Anerkennung zu erhalten. Oder die Angst, unterlegen zu sein oder übergangen zu werden. Solche unterbewusste Wünsche oder Ängste beeinflussen unser Verhalten. Die Klärung hilft auch dem Partner, das Verhalten des anderen besser zu verstehen und dadurch zu akzeptieren.

■ Was macht ein erfolgreiches Unternehmerpaar aus?

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die Organisation. Chaoten haben als Unternehmerpaare schlechte Karten. Wer auf so

«Die meisten Konflikte entstehen wegen der Form der Mitteilungen, seltener wegen deren Inhalte.»

vielen Ebenen – Beruf, Kinder, Ehe – zusammen vorankommen will, braucht eine klare, gemeinsame Vision in allen Bereichen. Was ist uns wirklich wichtig, was wollen wir erreichen? Wenn klare Ziele definiert sind, ist es viel einfacher, den Alltag danach zu richten – und zu planen.

■ Sie schreiben von drei Saboteuren, die dem Paaren im Wege stehen . . .

Der erste Saboteur ist «die Qual der Wahl». Vor allem die jüngere Generation hat damit zu kämpfen. Wem alle Wege offen stehen, und wer viele Freuden im Leben hat, dem fällt es schwer, sich auf das festzulegen, das ihm wirklich am Herzen liegt. Seine Vision verzettelt sich dann so, bis sie nicht mehr existiert. Ein gefährlicher Saboteur sind auch die unrealistischen Erwartungen, die Partner aneinander und an sich als Paar haben. Der Zwang, alles perfekt machen zu müssen, führt zu

Stress in der Partnerschaft und schliesslich zu Streit und Enttäuschung. Auch die Passivität ist ein Saboteur. Zu meinen, das Leben sei viel zu komplex, um es planen zu können, ist ein Irrtum. Dadurch passt man sich nur noch der Situation an, anstatt sie mitzugestalten.

■ Gibt es noch weitere Faktoren für ein erfolgreiches Paarunternehmen?

Unternehmerpaare mit einem scharfen Profil sind erfolgreich. Dabei geht es einerseits darum, wie sich das Unternehmen gegen aussen und gegenüber den Mitarbeitenden präsentiert. Ein scharfes Profil bedeutet aber auch, dass die Rollen der beiden Partner und des Paares definiert sind. Wenn die Zuständigkeiten und Hierarchien nicht klar sind, führt das zu ineffizientem Arbeiten im Unternehmen und zu Frust und Streit in der Beziehung.

■ Für das Buchprojekt haben Sie sich zwei Jahre lang intensiv mit dem Thema auseinandergesetzt. Wie haben Sie und Ihr Mann sich dabei selbst als Unternehmerpaar verändert?

Im Organisieren und Problemlösen waren wir schon immer stark, mein Mann und ich. Unsere Schwäche liegt in der Kommunikation. Da gehen wir nun bewusster vor. Dennoch ertappen wir uns immer wieder dabei, wie wir uns in gefährlichen Gesprächen verrennen. Dann sage ich: «Wie bitte? Was hast du mir soeben gesagt?» Mein Mann macht jeweils humorvoll mit und antwortet: «Entschuldigung, ich fange nochmals neu an?» Dann lachen wir beide und fangen nochmals von vorne an. Ja, Humor ist auch ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor!

| Interview: Ursina Galbusera