

Gemeinsam leben, gemeinsam arbeiten – wie packen Paare das an?

Kann man mit dem Partner glücklich zusammen leben und gemeinsam erfolgreich noch ein Unternehmen führen? Welche Hürden sind zu überwinden? Welche Strategien braucht es, gemeinsam das Privatleben und das Unternehmen zu stemmen? Lianne Fravi hat sich mit diesem komplexen Themenbereich auseinandergesetzt und gemeinsam mit Co-Autorin Bettina Plattner-Gerber ein Buch darüber geschrieben.



Lianne Fravi, Sie führen mit Ihrem Mann das Beratungsunternehmen Fravi & Fravi AG und eine Praxis für Erwachsene, Paare und KMU. Ihr neues Buch widmet sich den Unternehmerpaaren, die zusammen arbeiten und leben. Gibt's Prinzipien, die man in der Konstellation Unternehmerpaare beherrschen muss?

Wenn es in einer Partnerschaft nicht gut funktioniert, kann dies verschiedene Gründe haben. Damit Unternehmerpaare eine stabile und qualitativ gute Beziehung führen, tragen u.a. die folgenden Erfolgsfaktoren dazu bei:

- Das eindeutige Erfolgsrezept ist, dass jeder seinen Aufgaben- und Verantwortungsbereich hat und über seine eigenen Entscheidungskompetenzen verfügt. Dies ist auch so nach Aussen, beispielsweise gegenüber von Investoren, Kunden und Mitarbeitenden, zu kommunizieren. Diese klaren Absprachen in der Führung müssen von beiden Partnern eingehalten werden.

- Weiter sind klare Absprachen über das Salär oder über die Entschädigung von Leistungen, welche für das Unternehmen erbracht werden, wichtig. Dies beugt Frustrationen, Diskussionen und Konflikten vor und trägt zur gegenseitigen Wertschätzung bei. Gibt es eine klare Richt-

linie in der Führung, trägt dies auch dazu bei, dass Mann und Frau nicht gegeneinander ausgespielt werden könnten, etwa durch Mitarbeitende.

- Die Kommunikation ist ebenfalls ausschlaggebend für den Erfolg: Man sollte immer wieder miteinander verhandeln, kommunizieren und bereit sein, in die Beziehung zu investieren, also das Commitment für einander und für die gemeinsame unternehmerische Zielverfolgung zeigen. Gut ist, wenn die Paare eine konstruktive, lösungsorientierte Haltung einnehmen. Auch sollten sie das gewählte Arbeits- und Lebensmodell einmal hinterfragen, es auf einer Meta-Ebene betrachten und schauen, wie sind wir da gemeinsam unterwegs? Was läuft gut? Was wollen wir weiter erreichen? Wovon wollen wir mehr? Natürlich sind auch Humor und Gelassenheit wichtige Faktoren für ein gelingendes Miteinander!

Was, wenn zwei Alpha-Tiere zusammenspannen?

Dann ist es umso wichtiger, dass Mann und Frau ihre Aufgaben, ihre Bedürfnisse und Visionen zu Hause in der Familie und am Arbeitsplatz im Unternehmen sorgfältig besprechen und im Alltag untereinander und nach Aussen leben. Eine klare Zuteilung der Aufgaben und der Führungs- und Entscheidungskompetenzen im Unternehmen soll ausgerichtet sein auf die jeweils eigenen spezifischen Stärken, Fach- und Persönlichkeitskompetenzen. Ein eigenes Wirkungsfeld, mit der Möglichkeit diesen Bereich auszugestalten, ist wichtig. Darüber hinaus muss die Fähigkeit zu Toleranz und die Kompromissbereitschaft, etwa beim Fällen von unternehmerischen Entscheidungen welche beide Partner betreffen, trainiert und verfeinert werden.

Und was, wenn ein Paar die klassische Rolle – Frau im Büro, Mann der Macher – lebt?

Wenn diese Rollenteilung für die Frau und für den Mann stimmig ist, wenn beide zufrieden sind und sich mit ihrer Rolle identifizieren können oder mögen, ist dies



nach wie vor ein gutes Arbeits- und Lebensmodell. Im Laufe der Beziehung entwickeln sich die persönliche, familiären und die unternehmerischen Bedürfnisse. Hier kann das Paar dann immer für sich überprüfen, ob die Rollenteilung weiterhin stimmig ist oder ob eine Änderung vorgenommen werden soll. Wichtige Gradmesser sind die Freude an der Arbeit, die Lebenszufriedenheit und das Wohlbefinden in der Partnerschaft. Dies gilt natürlich auch, wenn zwei Alphiatier zusammenarbeiten.

Gerade in der Gastronomie und der Hotellerie arbeiten sehr oft Paare zusammen. Konflikte tauchen hier nicht selten auf. Wie entschärft man Konflikte, bevor eine ernsthafte Krise daraus wird?

Ich unterscheide hier zwischen zwei möglichen Krisenformen. 1.: es geht dem Unternehmen gut, aber in der Beziehung gibt es eine Krise oder 2.: es geht der Partnerschaft gut, aber dem Unternehmen nicht. In beiden Fällen hilft folgendes, die Krise zu entschärfen:

① Das Unternehmerpaar hat eine hohe Verantwortung. Durch Probleme werden andere in Mitleidenschaft

gezogen (Kinder, Mitarbeitende). Wenn ein Paar erkennt, dass es Probleme hat und selber den Weg nicht daraus findet, sollen Mann und Frau sich nicht scheuen, externe fachliche Hilfe zu holen. Auch dies ist eine wichtige Kompetenz und kein Zeichen von Schwäche.

- ② Wenn man zusammen lebt und arbeitet, muss man noch mehr auf Alarmsignale achten, beispielsweise wenn der Partner nur noch nervt, sich über Kleinigkeiten aufregt, wenn man nicht mehr respektvoll und achtsam miteinander umgeht oder nicht mehr oder kaum miteinander redet.
- ③ Bei Schwierigkeiten oder Konflikten nach Lösungen suchen; Sachen nicht unter den Teppich kehren, die Konfrontation mit dem Problem und mit den dahinter liegenden Bedürfnissen nicht anzugehen, denn hinter den Problemen liegen eben diese wichtige Bedürfnisse, die anscheinend nicht gehört oder gesehen werden, die aber die Lösung für das Problem sind.

FORTSETZUNG SEITE 26

LIANNE FRAVI · BETTINA PLATTNER-GERBER

Wenn Paare Unternehmen führen

Ein Handbuch



ZUM BUCH

«Wenn Paare Unternehmen führen» ist ein Handbuch für KMU-Paare. Das lösungsorientierte Buch wurde verfasst von den Autorinnen 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, vor allem aber in der Hotellerie, Restauration, Landwirtschaft, Pharmazie, Bildung, Medizin, Architektur und im Gewerbe, Detailhandel und Handwerk. Tatsache ist: Viele KMU, insbesondere Klein- und Kleinstunternehmen, werden von Paaren geführt. Wie diese erfolgreich Hürden, Stolpersteine und Krisen überwinden können, was es braucht, um als Paar im Job und privat erfolgreich zu sein, zeigt das Buch gut auf.

Der Blog zum Buch [➔ www.fuehrungs-paare.ch](http://www.fuehrungs-paare.ch)

Lianne Fravi ist Psychologin und Fachpsychologin SBAP für Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung, Systemische Beraterin und Therapeutin. Sie bildete sich zuerst als Dipl. Hôtelière-Restauratrice HF, Eidg. dipl. Tourismus-Expertin HFP und HR-Fachfrau mit eidg. FA aus. Sie führt in Affoltern am Albis eine Praxis für Erwachsene, Paare & KMU und ist spezialisiert in Beratung und Coaching für Laufbahn-, Beziehungs-, Familien- und Lebensfragen. Lianne Fravi ist Autorin verschiedener Publikationen, darunter auch des Handbuches für KMU Paare: «Wenn Paare Unternehmen führen». Bereits 2010 erschienen ist die Studie «Im Beruf und im Leben ein Paar. Ressourcen und Herausforderungen im privaten und beruflichen Beziehungsalltag – eine explorative Studie aus Sicht der Hotelfrau». Sie selber lebt und arbeitet seit 30 Jahren mit ihrem Mann zusammen.

[➔ www.liannefravi.ch](http://www.liannefravi.ch)

Gemeinsam leben, gemeinsam arbeiten – wie packen Paare das an?

- 4 Das, was gut läuft, soll weiterhin gut laufen. Dies gibt Sicherheit.
- 5 Kommunikation: das Umfeld wenn nötig adressengerecht informieren – im Sinne von «wir haben es erkannt, wir arbeiten dran».
- 6 Sich nicht scheuen fachliche Hilfe zu holen und die Krise auch als Chance für Neues zu sehen.
- 7 Bei der Lösung von Hürden oder Herausforderungen schauen: Über welche Ressourcen verfügen wir? Welche Fähigkeiten bringen wir mit, um das Problem zu lösen? Oder benötigen wir Unterstützung von Aussen?
- 8 Einen respektvollen, wertschätzenden Umgang miteinander pflegen bzw. diesen Umgang wieder erlernen.

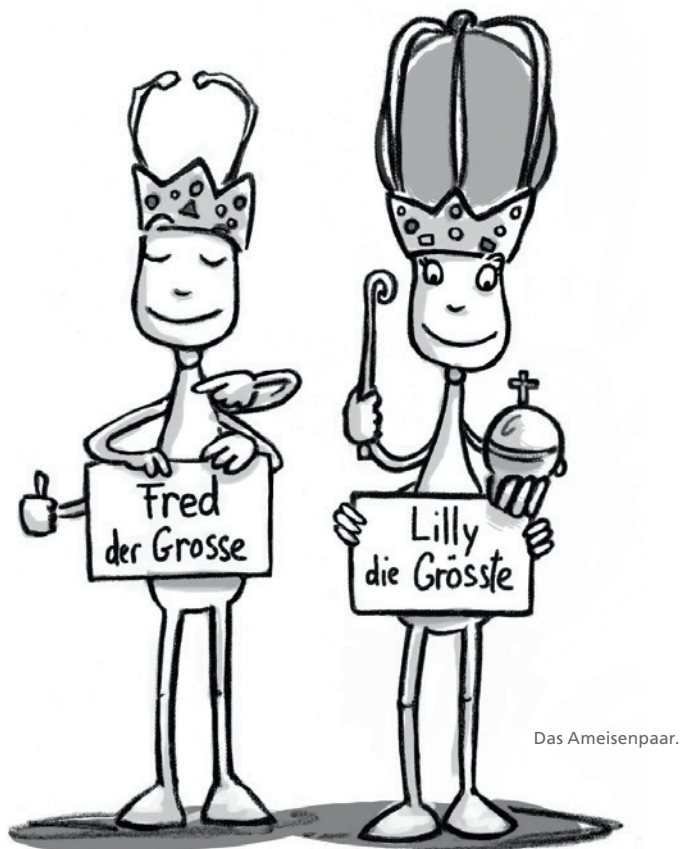
Sollen Paare einem Streit aus dem Weg gehen?

Das wäre eine ungünstige Lösung. Es ist hilfreicher, wenn die Paare gemeinsam das Gespräch suchen, aufeinander zugehen, wiederum lernen, gut miteinander zu kommunizieren. Wenn dies zusammen nicht möglich, ist der Beibezug einer externen Fachperson angezeigt (vgl. auch Pkt. 3).

Sich Freiräume schaffen – miteinander, oder alleine? Wie geht das im stressigen Alltag?

Das Paar solle in regelmässigen Abständen gemeinsam besprechen, welche Bedürfnisse jeder hat, sich auch fragen, was man als Paar gemeinsam machen will. Wichtig sind nebst den persönlichen Bedürfnissen genauso jene der Kinder und Familienangehörigen. Ein Paar muss also klären, wie es diesen Bedürfnissen Raum im stressigen und vollbepackten Alltag geben kann. Eine lösungsorientierte Sichtweise ist da hilfreicher als eine problemorientierte.

Hilfreich ist eine bewusste Planung. Ferien oder private Auszeiten, wie ein Nachtessen mit Freunden oder ein Kinobesuch mit dem Sohn, sind als fixe (Geschäfts!) termine in der Agenda einzutragen. Sie bleiben quasi als unantastbar in der Agenda stehen. Es gibt im Geschäftsleben immer einen guten Grund, diese Termine zu verschieben, aber es gibt genauso viele gute Gründe, daran festzuhalten. Nach Aussen, zum Beispiel gegenüber Dritten, kann man kommunizieren, dass man zu dieser Zeit bereits anderweitig engagiert ist.



In Ihrem Buch erläutern Sie die drei Säulen einer erfolgreichen Organisation für das Führungs- und Unternehmerpaar. Was sind die wichtigsten Faktoren?

Arbeit und Privatleben ist bei den Unternehmerpaaren eng verknüpft. Die Grenzen sind schwammig bzw. gar nicht vorhanden. Die Arbeit und das Privatleben sollen dort wo nötig und wo erwünscht, entflechtet werden. Man muss schauen, wo brauche ich oder wo brauchen wir als Paar meine/unsere eigene «Insel» im hektischen Alltag.

Unternehmerpaare arbeiten auf vielen Ebenen zusammen. Wer auf so 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. Denn: Je mehr Ziele umgesetzt und je mehr Systemwelten miteinander verknüpft werden sollen, desto wichtiger ist eine sorgfältige und kontinuierliche Organisation. Dies schafft Grundlage für Überblick, Konzentration, Verbindlichkeit und Stabilität.

Soll man im Privatleben also das Berufsleben ausklammern?

Dies ist doch gerade das Schöne am zusammen leben und arbeiten: die Wechselwirkung zwischen Berufs- und Privatleben. Wenn beides gut integriert wird, ist es eine absolute Bereicherung.

INTERVIEW: KARIN HUBER

FOTO: CHRISTOF SEILER, ILLUSTRATION: FLORENCE DAILLEUX

Bündner Hotels erhalten Milestone 2014

Grosse Auszeichnung für die Bündner Hotellerie: Ihr Projekt zur Steigerung der Energieeffizienz wurde mit dem Milestone 2014 in der Kategorie «Umweltpreis» ausgezeichnet. Der Milestone ist der wichtigste Tourismuspreis der Schweiz. Bis 2020 verringern die am Projekt beteiligten Betriebe den CO₂-Ausstoss um 18'000 Tonnen und die Kosten um CHF 22 Mio.

Unternehmen können sich von der CO₂-Abgabe befreien lassen, wenn sie an einem Programm der Energie-Agentur der Wirtschaft EnAW teilnehmen. In der ersten Gesetzperiode 2008-2012 liessen sich nur gerade 2 Bündner Hotels von der CO₂-Abgabe befreien. Der Unternehmer Gustav Lorenz lancierte deshalb im März 2013 zusammen mit hotelleriesuisse Graubünden das Projekt «Leuchtturm – Energieeffizienz in der Bündner Hotellerie». Der Erfolg war überwältigend: Bis Juli 2014 schlossen 98 Bündner Tourismusbetriebe die Vereinbarung mit der EnAW und dem BAFU ab, davon 92 Hotels. Diese verzeichnen rund 50 Prozent der Übernachtungen im Kanton.

«VORBILD FÜR DIE GANZE SCHWEIZ»

Damit macht das Leuchtturm-Projekt Energiesparen zum Thema in der Hotel- und Tourismusbranche – auch über die Kantons Grenzen hinaus. Die Milestone-Jury würdigte das Engagement der Leuchtturm-Hotels als schweizweit vorbildlich: «Zu wünschen ist, dass dieses wertvolle Modell Schule macht und eine Breitenwirkung erzielt.»

Anerkennend äussert sich auch der Kanton Graubünden: «Mit unermüdlichem und sachkundigem Aufzeigen der Einsparmöglichkeiten hat das Projektteam es geschafft, die Branche zu motivieren, die Zielvereinbarung abzuschliessen. Dafür bedanken wir uns», lobt Erich Büsser, Leiter des Amtes für Energie und Verkehr.

Infos ➔ www.leuchtturm-hotels.ch

TEXT UND FOTO: ZVG



Durfte den Milestone 2014 für das Leuchtturm-Projekt Energiesparen entgegennehmen: Gustav Lorenz.