

# ALPHA

## DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

AUFLAGE 374 658 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

FÜHREN ALS PAAR: EIN TYPISCHES KMU-THEMA

# Wenn Paare Unternehmen führen

Paare, die zusammen ein Unternehmen leiten oder gemeinsam grosse Projekte handhaben, finden sich in allen Altersgruppen und Branchen. Zahlreiche KMU werden von Paaren geführt – sei es in der Landwirtschaft, im Bildungssektor, in der Architektur, Medizin, Pharmazie, in der Hotellerie und Gastronomie oder im Handwerk und Gewerbe. *Von Lianne Fravi (\*)*

Je kleiner das Unternehmen, desto grösser die Chance, dass es von einem Paar geführt wird. Denn: Je begrenzter die Ressourcen sind, umso naheliegender ist es, sich mit Nahestehenden zusammenzuschliessen. Partnerschaft und Unternehmensführung – ein volkswirtschaftlich und menschlich interessantes und wichtiges Thema.

### Paarkonzepte sind wirtschaftlich sinnvoll

Wenn ein Paar seine Kräfte bündelt und seinen Einsatz auf vier Schultern verteilt, bedeutet das meistens eine «3 für 2»-Situation, also ein vorteilhaftes Package. Das Unternehmen bekommt das Beste aus zwei Welten. Diese Know-how- und Energiebündelung führt zu einer Erhöhung der Wertschöpfung. Paare, die gemeinsam ein Geschäft aufbauen und führen, setzen alles auf eine Karte. Sie engagieren und identifizieren sich in hohem Masse und haben eine grosse Bereitschaft, Ausdauer zu zeigen und

auch Durststrecken zu überstehen. Dieses für Unternehmerpaare typische Commitment stellt einen Marktvorteil dar gegenüber Unternehmen, die von Einzelpersonen geführt werden. Sie sind zusammen stärker.

### Mehrwert für Beziehung und Unternehmen

Paare im Führungsstandem leben ein Führungsmodell der Interdependenz. Die Partner sind wechselseitig voneinander abhängig und beeinflussen sich gegenseitig. Der Fokus liegt auf der Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehung, auf Vertrauen und auf der Erreichung der Firmenziele. Dieses Führungsmodell ist kein Rückschritt in die Abhängigkeit, sondern eine Ressource für partnerschaftliche Höchstleistungen. Diese Führungsduos erleben die Arbeit als verbindendes Element: Sie verbringen viel Zeit zusammen im Job-Alltag, bewältigen Projekte, stellen sich gemeinsam dem aktuellen anstehenden operativen Geschäft, lösen

Mitarbeiterprobleme und hecken Zukunftsstrategien für das Unternehmen aus. Beide Partner haben die Möglichkeit, einander aus einem jeweils ganz anderen Blickwinkel zu sehen, zu erleben und sich dadurch besser kennenzulernen. Das gegenseitige Verständnis für die Arbeit ist gross. In keiner anderen Konstellation sind Loyalität und Solidarität so ausgeprägt wie beim Paar.

### Gratwanderung zwischen Himmel und Hölle

Paare, die durch die Liebe und die gemeinsame Führungsarbeit im Unternehmen verbunden sind, leben und arbeiten in unter-



Lianne Fravi: «Nichts für ausgeprägte Individualisten, die sich alleine profilieren wollen.»

schiedlichen Lebenswelten, die sich stark überschneiden, jedoch verschiedene Verhaltensweisen und Kommunikationsregeln erfordern und andere Prioritäten erzwingen. Diese systemische Konstellation macht den Beziehungs- und Führungsalltag komplex und dynamisch. Das Paar befindet sich auf einem schmalen Grat zwischen Himmel und Hölle. Der Umgang mit Abgrenzung und Entflechtung – bedingt durch die Vermischung von Arbeits- und Privatleben –, der Umgang mit Hierarchie-, Macht- und Führungsfragen im Rollenwechsel zwischen Ehemann und Direktor oder zwischen Familienfrau und Verwaltungsratspräsidentin sowie die Bewältigung von Finanzfragen wie Entlohnung und Budgeterstellung (Familienferien oder Anschaffung einer neuen Maschine etc.) sind nur einige der alltäglichen Herausforderungen.

### Risiken und Verantwortungsbewusstsein

Wenn die ganze Sache nicht gut funktioniert, ist das Paar im System eingeschlossen. Es ist deshalb immer auf allen Ebenen ein grosser Erfolg, wenn es gut läuft – aber eine grosse Misere, wenn nicht. Die Entscheidung, als Paar gemeinsam ein Unternehmen

zu führen, ist daher immer auch ein emotionales und wirtschaftliches Risiko. Wenn es in der Paarbeziehung und/oder im Unternehmen Schwierigkeiten gibt, 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. Eine Aussensicht kann eine gut fundierte Drittmeinung und neue Impulse bringen. Anregungen von aussen sind für alle Unternehmen hilfreich und wichtig.

*(Fortsetzung auf der letzten Seite)*

### DIE LETZTE SEITE



**Mobbing, Stress und Betriebliche Gesundheitsförderung – die Rubrik von Klaus Schiller-Stutz. Folge 9:**

Mobbing ist durch belästigende, schikanierende Verhaltensweisen gekennzeichnet, welche wiederholt und über eine längere Zeit seitens Kollegen und/oder Vorgesetzten gegen eine Person ausgeübt werden.

### Aktuelle Bildungsangebote

Alpha-Seminare

(Fortsetzung Leitartikel)

## Klare Verhältnisse

Die Verbindung von Liebe und gemeinsamer Führungsarbeit an der Spitze eines Unternehmens ist ebenso herausfordernd wie bereichernd. Das Leben und Arbeiten im Partnerschaftsstandem ist jedoch nichts für ausgeprägte Individualisten, die sich alleine profilieren wollen. Es ist ein Managementmodell für lösungsorientierte Menschen mit hoher Bereitschaft zur Zusammenarbeit und zu offener Kommunikation. Ein Paar, das sich für dieses Modell entscheidet, sollte sich bewusst sein, worauf es sich einlässt. Es sollte sich einige wichtige Fragen frühzeitig stellen, wie zum Beispiel: Wie sieht die Sache aus, wenn man sich trennt? Und: Kann das Unternehmen auch danach weiterexistieren? Eine Co-Leitung ist eine grosse Chance und ein grosses Risiko zugleich; deshalb braucht es klare Regeln und Strukturen.

## Fazit

Wenn Paare Unternehmen führen, müssen sie hohen Anforderungen standhalten. Aber die Vorteile überwiegen die Nachteile in den meisten Fällen für alle Beteiligten. Denn wenn das Duo funktioniert, entsteht Mehrwert auf allen Seiten: Leadership, Verantwortung, Spass und Know-how, alles im Doppelpack!

(\*) Lianne Fravi ist Psychologin und Unternehmensberaterin. Sie ist Mitinhaberin des Unternehmens Fravi & Fravi AG, das sie im Partnerschaftsstandem mit ihrem Mann Gion J. Fravi führt. ([www.fraviundfravi.ch](http://www.fraviundfravi.ch)). Zusammen mit Co-Autorin Bettina Plattner-Gerber hat sie ein Handbuch zum Thema verfasst: «Wenn Paare Unternehmen führen», Kösel-Verlag, München, ISBN-Nr. 978-3-466-30964-1

# Welche Verhaltensweisen kennzeichnen Mobbing?

Von Klaus Schiller-Stutz (\*)



Meist beginnt Mobbing unbemerkt. Die beteiligten Personen nehmen die Mobbinghandlungen erst nach einer gewissen Zeit wahr. Jedoch kann Mobbing und Stress mithilfe standardisierter Interviews und Checklisten mittlerweile objektiv nachgewiesen

werden. Durch die Mobbingforschung wurden folgende Mobbinghandlungen klassifiziert:

**Mobbing über organisationale Massnahmen:** Die Fachkompetenz einer Person wird von Kollegen/Vorgesetzten wiederholt und ohne sachliche Begründung infrage gestellt. Ihr werden Kompetenzen und Aufgaben entzogen. Sie wird zu sinnlosen und den Selbstwert verletzenden Aufgaben gezwungen. Arbeitsaufgaben dieser Person werden manipuliert und verfälscht, um die Person in ihrer sachlichen und fachlichen Kompetenz als unfähig hinzustellen und abzuwerten.

**Soziale Isolation:** Durch die Verweigerung von informellen Gesprächen der Kollegen/Vorgesetzte mit der betroffenen Person wird die Kommunikationsmöglichkeit der Betroffenen eingeschränkt. Damit wird den Betroffenen unmissverständlich, ohne Nennung von Gründen, zum Ausdruck gebracht, man wolle mit ihnen nichts mehr zu tun haben und sie werden in eine soziale Isolation gedrängt.

**Angriffe auf das Privatleben:** Durch wiederholte, abschätzige Bemerkungen über das Aussehen der betroffenen Person (z.B. sich über Bekleidung oder Frisur lustig machen) oder über ihre Lebensführung/Lebensumstände wird die betroffene Person verunsichert und ihr Selbstbewusstsein angegriffen.

**Angriffe auf die Einstellungen einer Person:** Um eine «unsympathische» Person zum Verlassen des Arbeitsplatzes zu «motivieren», wird sie z.B. wegen ihrer politischen oder religiösen Einstellungen wiederholt lächerlich gemacht. Durch diese Angriffe wird die betroffene Person in ihrem sozialen Ansehen geschädigt.

**Verbale Aggression:** Eine Person wird von Kollegen/

Vorgesetzten wiederholt laut beschimpft, verbal bedroht und somit in die Enge getrieben sowie per Telefon, SMS oder E-Mail belästigt. So wird eine feindselige Stimmung produziert.

**Verbreiten von Gerüchten:** Diese Strategie, eine der subtilsten und häufigsten Formen von Mobbinghandlungen, zielt darauf ab, das persönliche und allenfalls fachliche Ansehen der betroffenen Person durch die Verbreitung von Gerüchten infrage zu stellen sowie die Person in Misskredit zu bringen. Die «mobbende» Person geht durch diese Methode einer konstruktiven Konfliktbewältigung aus dem Weg und realisiert kaum, welch grossen Schaden ihr Handeln anrichtet.

**Androhung oder Ausübung körperlicher Gewalt und/oder sexueller Belästigung:** Mit Gewaltandrohung oder sexuellen Annäherungsversuchen wird versucht, eine Person gefügig zu machen. Diese Handlungen kommen im Rahmen von Mobbing seltener vor, bedürfen aber einer speziellen Beachtung, da Betroffene aus Scham, grosser innerer Verletzung und zum Selbstschutz kaum darüber berichten. Daher ist von einer hohen Dunkelziffer auszugehen.

Die Häufigkeiten von Mobbinghandlungen gemäss einer Studie: Verbreitung von Gerüchten und Unwahrheiten (61,8%); falsche Bewertung von Arbeitsleistungen (57,2%); Sticheleien und Hänseleien (55,9%); Verweigerung wichtiger Informationen (51,9%); Massive, ungerechtfertigte Kritik der Arbeit (48,1%); Ausgrenzung und Isolierung (39,7%); Darstellung als unfähig (38,1%); Beleidigungen (36,0%); Arbeitsbehinderungen (26,5%).

(\*) Klaus Schiller-Stutz ist Psychologe/Psychotherapeut FSP mit Praxis in Hedingen ([www.schiller-stutz.ch](http://www.schiller-stutz.ch)) und Zürich im ZiSMed ([www.zismed.ch](http://www.zismed.ch)). Er ist Berater mit dem Tool *stressnostress.ch* und Mitglied im *BGMnetzwerk.ch*. Er hat langjährige Erfahrung in Beratungen bei Konflikt-/Mobbing-situationen von Einzelpersonen, Teams und Betrieben sowie als Einzel-, Paar- und Familientherapeut. Die nächste Folge dieser Kolumne zum Thema «Welche Auswirkungen hat Mobbing?» erscheint am 21. November 2015.

## Neue Konzepte für den Verwaltungsrat

24. Durchführung des 6-teiligen VR-Programms 2016 mit Abschlusszertifikat.

**Datum:** 29.01.2016

**Dauer:** 6 Abende

**Ort:** Radisson Blu Hotel, ZH

**Infos:** Swiss Board School am IMP-HSG, [www.icfcg.org](http://www.icfcg.org), Tel. 071 224 23 72



### Planen Sie jetzt Ihre persönliche Weiterbildung!

QR-Code scannen und sofort weitere Details erfahren. Auf dem Smartphone erhalten Sie Zusatzangaben zu obigen Weiterbildungsangeboten sowie Kontaktinformationen und weiterführende Links.



Zudem finden Sie viele weitere Kurse, Seminare, Lehrgänge und Nachdiplomstudien.

[m.seminare.ch/agenda](http://m.seminare.ch/agenda)

