

Unternehmerpaare

Leadership im Doppelpack

Frauen und Männer, die durch die Liebe und die gemeinsame Führungsarbeit im Unternehmen miteinander verbunden sind, begegnen besonderen Herausforderungen. Sie leben in Lebenswelten, die sich überschneiden, jedoch unterschiedliche Verhaltensweisen und Kommunikationsregeln erfordern und Prioritäten erzwingen. Diese systemische Konstellation macht den Beziehungs- und Führungsalltag komplex, aber auch lebendig.

Paare, die gemeinsam ihr Unternehmen stemmen oder grosse Projekte handhaben, finden sich in allen Altersgruppen und in allen Branchen. Hotellerie, Restauration und Landwirtschaft, aber auch Architektur und Kleingewerbe sind einige Beispiele. Tatsache ist: Viele kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) werden von Paaren geführt. Laut aktuellen Betriebszählungen des Bundesamtes für Statistik (BFS, 2012) sind über 99 Prozent aller privatrechtlichen Unternehmen KMUs, beschäftigend also weniger als 250 Mitarbeitende. Die grosse Mehrheit davon, ungefähr 87 Prozent, sind Kleinstunternehmen, sogenannte Mikrounternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten. 88 Prozent aller Schweizer Kleinunternehmen sind familiengeführt. Und in Familienunternehmen finden sich wiederum viele Unternehmerpaare. Je kleiner das Unternehmen, desto grösser ist die Chance, dass das Unternehmen von einem Paar geführt wird. Denn: Je begrenzter die Ressourcen, desto naheliegender ist es, sich mit Nahestehenden zusammenzuschliessen.

Gratwanderung

Das Paar im Führungsstandem befindet sich auf einem schmalen Grat zwischen Himmel und Hölle, der von hohen Anforderungen geprägt ist. Der Umgang mit Abgrenzung und Entflechtung – bedingt durch die Vermischung von Arbeits- und Privatleben –, dann der Umgang mit Hierarchie-, Macht- und Führungsfragen im Rollenwechsel zwischen Ehemann und Direktor oder zwischen Familienfrau und Verwaltungsrätin sowie die



Lianne Fravi, Fachpsychologin SBAP. in Berufs-, Laufbahn- und Studienberatung, Notfallpsychologin, HR-Fachfrau mit eid. FA, eidg. dipl. Tourismus-Expertin, dipl. Hôtelière-Restauratrice und Systemtherapeutin i.A. Sie arbeitet einerseits in der eigenen Psychologie- und Businesspraxis für Erwachsene, Paare und KMUs als Psychologin, Coach und Laufbahnberaterin. Andererseits arbeitet sie bei der Fravi & Fravi AG als Unternehmensberaterin im Partnerschaftstandem mit ihrem Mann Gion J. Fravi. Weiter ist sie als Vorstandsmitglied im SBAP. (Ressort A+O) und als Verwaltungsrätin in der Hotel Basel AG engagiert.

Bewältigung von Finanzfragen, wie Entlohnung und Budgeterstellung – Familienferien oder Anschaffung einer neuen Fabrikationsmaschine? –, sind lediglich einige der alltäglichen Herausforderungen.

Durch die starke emotionale Verbindung befindet sich ein Führungs- oder Unternehmerpaar in einem Wechsellkreis. Das heisst, die Emotionen innerhalb des Paares neigen dazu, sich wie eine Spirale ständig in beide Richtungen zu verstärken. Positive Ereignisse und Emotionen verstärken sich gegenseitig zu neuen positiven Emotionen. Und ebenso verstärken sich negative Ereignisse und Emotio-

Bettina Plattner-Gerber, Dipl. Hôtelière EHL, Business-Excellence-Assessorin, Oberengadiner Kreisrätin, Stiftungsrätin der Innovationsstiftung Graubünden, Stiftungsrätin der Klaus-Grawe-Stiftung zur Förderung der Psychotherapieforschung. Heute ist sie mit ihrem Mann Richard Plattner selbständig. Die Plattner & Plattner AG lancierte mit der Marke ALPINELODGING ein neues Konzept für Ferienwohnungen mit Dienstleistungen in Engadin St. Moritz.

nen gegenseitig zu neuen negativen Emotionen. Die Emotionen oszillieren, bringen sich selbst in Schwingung und verstärken sich. Einfacher ausgedrückt: Wenn die private Beziehung eines Paares gut läuft, wirkt sich das positiv auf das Geschäft aus. Und umgekehrt: Probleme im Geschäft wirken sich negativ auf die private Beziehung des Paares aus. Wenn es gut geht, geht es also immer besser, und wenn es schlecht geht, geht es immer schlechter.

Dieser Wechsellkreis, der sich ständig positiv oder negativ verstärkt, kann, falls er sich negativ entwickelt, nur durch einen dritten Pol oder durch ein Ritual unterbrochen werden. Nur so kann das dynamische Gleichgewicht wiederhergestellt werden. Diese Funktion wird idealerweise durch eine externe, sozusagen unterneh-

Unternehmerpaare

mensfremde Person wahrgenommen, zum Beispiel von einem Therapeuten, von einem Coach oder von einem Mitglied des Verwaltungsrates oder Vorstandes.

Eine externe Sicht kann eine gut fundierte Drittmeinung und neue Impulse einbringen. Anregungen von aussen sind für alle Unternehmen hilfreich und wichtig. Dem Austausch mit unabhängigen Drittpersonen sollte ein Paar besonders positiv gegenüberstehen.

Erfolgsfaktoren

Da Männer und Frauen unterschiedlich kommunizieren, liegt in der gelungenen Kommunikation und vor allem darin, dass man sich die Unterschiede zunutze macht, ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg. Auch die Entwicklung von Führungskompetenzen und das Erlernen von gezielten Problemlösungsstrategien und Beziehungskompetenzen für die Bewältigung von typischen Herausforderungen sind wichtige Elemente für den Erfolg und das Glück des gemeinsamen Unternehmens führenden Paares. Die beste Basis dafür sind die gegenseitige Wertschätzung und der entsprechende Respekt.

Eine Co-Leitung ist einerseits eine grosse Chance, beinhaltet andererseits aber auch grosse Risiken. Ein Paar, das sich für eine Co-Leitung entscheidet, sollte sich deshalb bewusst sein, worauf es sich einlässt. Es sollte sich rechtzeitig einige sehr wichtige rechtliche, finanzielle und persönliche Fragen stellen: Wie sieht die Sache aus, wenn man sich trennt? Wenn es dem Unternehmen gut geht, der Beziehung aber schlecht? Kann das Unternehmen auch bei einer Trennung weiterexistieren? Und was kann es für die Paarbeziehung bedeuten, wenn es dem Unternehmen wirtschaftlich nicht gut geht? Wenn ein Paar bereits lange gemeinsam unterwegs ist, sollte es den Mut haben, das gewählte Arbeits- und Lebensmodell zu hinterfragen und dieses laufend den wechselnden Bedürfnissen anzupassen. Eine regelmässige Standortbestimmung im Sinne von «Wie sind wir als Führungsduo unterwegs? Was läuft besonders



Die Gestalter Silvana Conzelmann und Jean Jacques Schaffner, www.designerfactory.ch.

gut, und was ist momentan einfach schwierig?» tut der Beziehung gut. Paare im Partnerschaftstandem profitieren auch sehr von einer guten Organisation und einem strukturierten Alltag, von einem wohlüberlegten Umgang mit Drittpersonen (womit auch die Geldgeber gemeint sind) sowie von einem starken Profil, und zwar nicht nur als Unternehmen, sondern auch als Paar.

Ein grosser Erfolgsfaktor ist insbesondere auch das gemeinsame Ziel, das heisst die Tatsache, dass ein Paar die-

selben Wertvorstellungen und Visionen verfolgt – und das gemeinsame Ziel nicht aus den Augen verliert.

Spezialisten für Beziehungsmanagement

Führungsduos sind da, wo es um Beziehungspflege und -management geht, im Vorteil. Warum ist das so? Allein durch die Tatsache, dass das Paar als Paar im Führungs- und Unternehmensalltag unterwegs ist, befindet es sich unausweichlich in einem ständigen Kommunikations- und

Die Wein- und Biobauern Valérie Cavin Clavadetscher und Roman Clavadetscher, www.malanser.ch.



Unternehmerpaare

Beziehungstraining. Die Partner sind sensibilisiert auf das Thema Beziehungsgestaltung und wissen um die Wichtigkeit einer gelungenen Kommunikation. Sie wissen, welche Wirkung von einem sorgfältigen Dialog ausgeht, und sie wissen, welche deaströsen Konsequenzen ein achtloser Umgang mit wichtigen Bedürfnissen haben kann. Ausserdem lebt das Paar als Führungsduo mit der optimalen Gestaltung seiner eigenen Beziehung und mit einer exzellenten Kommunikation im Unternehmen den Mitarbeitenden seinen Beziehungsstil vor und ist somit ein entscheidendes Modell für alle Beteiligten.

Führungsduos erleben die Arbeit als verbindendes Element, denn sie verbringen viel Zeit zusammen am Arbeitsplatz, bewältigen Projekte, stellen sich zusammen dem täglichen operativen Geschäft, lösen Mitarbeiterprobleme im Alltag und hecken Zukunftsstrategien des Unternehmens aus. Auf diese Weise aktualisiert das Paar seine Lern- und Entwicklungsschritte kontinuierlich. Die Unternehmerfrau und der Unternehmermann sind füreinander alles in einem: Freund, Freundin, Kumpel, Ehefrau, Ehemann, Arbeitskollege, Arbeitskollegin, Coach und Kummerkasten, manchmal Stellvertreter, Stellvertreterin oder Vorgesetzte.

Beide Partner haben zudem die Möglichkeit, einander aus einem jeweils ganz anderen Blickwinkel zu sehen und zu erleben und dadurch besser

kennen zu lernen. Das gegenseitige Verständnis für die Arbeit des Partners ist gross. In keiner anderen Konstellation sind Loyalität und Solidarität so ausgeprägt wie in der Paarbeziehung. Daraus entsteht ein eindeutiger Marktvorteil für das Unternehmen. Dieser zeigt sich zum Beispiel bei der Finanzierung, wenn es darum geht, das Vertrauen der Banken zu gewinnen.

In der unternehmerischen Zweisamkeit im gemeinsamen Geschäft liegt eine grosse Kraft. In den meisten Fällen überwiegen die Vorteile für alle Beteiligten, denn wenn das Duo funktioniert, entsteht Mehrwert auf allen Seiten: Leadership, Verantwortung, Spass und Know-how im Doppelpack.

Lianne Fravi und
Bettina Plattner-Gerber

Buch zum Thema

Lianne Fravi & Bettina Plattner-Gerber: Wenn Paare Unternehmen führen – ein Handbuch. München: Kösel Verlag.

Das fundierte Handbuch zum Thema erscheint im September 2013 und wird in der Schweiz, in Deutschland und in Österreich vertrieben (ca. 340 Seiten). Es ist das erste – nicht nur deutschsprachige – Werk, das zum Thema «Zusammen leben und arbeiten» erscheint. Neben den persönlichen Erfahrungen fliessen die je spezifischen Fachkompetenzen der beiden Autorinnen sowie die aktuellen Er-



kenntnisse aus Kommunikationswissenschaft, Psychologieforschung und Wirtschaft in die Co-Produktion des Fachbuches ein.

Die eindrücklichen Fotos von Christof Seiler zeigen 12 Paare an ihrem Lieblings-Arbeitsplatz im Unternehmen. Und die Illustrationen von Florence Dailleux in Form des Ameisenpaares Lilly & Fred unterstreichen auf humorvolle und sympathische Weise die Texte und laden die LeserInnen zum Schmunzeln ein. Zahlreiche Checklisten, Fragebögen, Interviews, Tipps und Buchempfehlungen runden das Werk ab.



Das Ameisenpaar Lilly & Fred.