

Hotelierpaar Regula und Andreas Ludwig. Die beiden hatten eine Krise zu bewältigen. Heute sagt Andreas Ludwig: «Das Hotel hier ist unsere Existenz. Wir lieben das Haus und wir lieben die Region, und im Geschäft ergänzen wir uns perfekt.»



WENN PAARE HOTELS FÜHREN



Claudia und Andreas Züllig führen gemeinsam das Viersterne-Hotel Schweizerhof in der Lenzerheide (Graubünden). Claudia Z. engagiert sich zudem in der Aus- und Weiterbildung, ihr Mann Andreas Z. ist auch Mitglied der Verbandsleitung von hotelleriessuisse.



Himmel

Worin liegt das Erfolgsgeheimnis von Paaren, die ein Hotel oder ein Restaurant gemeinsam führen? Und worin liegt das Risiko? Was, wenn eine private oder geschäftliche Krise ausbricht? «Hotelier»-Fachautorin Lianne Fravi und Bettina Plattner-Gerber haben jetzt ein Handbuch verfasst: Wenn Paare Unternehmen führen.

TEXT Lianne Fravi und Bettina Plattner-Gerber

oder Hölle?



Paare, die gemeinsam ihr Unternehmen stemmen oder grosse Projekte handhaben, finden sich in allen Altersgruppen und in allen Branchen. Die Hotellerie, Gastronomie und Landwirtschaft, aber auch Architekturbüros und das Kleingewerbe sind Beispiele davon. Tatsache ist: Viele KMU in der Schweiz werden von Paaren geführt. Laut aktuellen Betriebszählungen des Bundesamtes für Statistik (BFS, 2012) sind über 99 Prozent aller privatrechtlichen Unternehmen KMU, also kleine und mittlere Unternehmen, das heisst solche mit weniger als 250 Beschäftigten. Die grosse Mehrheit davon, etwa 87 Prozent, sind Kleinstunternehmen, so genannte Mikrounternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten. 88 Prozent aller Schweizer Kleinunternehmen sind familiengeführt. Und in Familienunternehmen – darunter zahlreiche Hotelbetriebe – finden sich wiederum viele Unternehmerpaare. Je kleiner das Unternehmen, desto grösser die Chance, dass das Unternehmen von einem Paar geführt wird. Denn: Je begrenzter die Ressourcen, desto naheliegender ist es, sich mit Nahestehenden zusammenzuschliessen. Partnerschaft und Unternehmensführung sind ein volkswirtschaftlich und menschlich interessantes und wichtiges Thema.

Alles im Doppelpack

Gemeinsam ein Unternehmen oder eben ein Hotel führende Paare 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 für das Unternehmen aus. Beide Partner haben zudem die Möglichkeit, einander aus einem jeweils ganz anderen Blickwinkel zu sehen und zu erleben und dadurch besser kennenzulernen. Das gegenseitige Verständnis für die Arbeit ist gross. In keiner anderen Konstellation sind Loyalität und Solidarität so ausgeprägt wie beim Paar. 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 Zweisamkeit im Geschäft liegt eine grosse Kraft, denn auch in der Natur liegt in genau dieser Energie der Kern jeder Entwicklung. 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.

Gratwanderung zwischen Himmel und Hölle

Frauen und Männer, die durch die Liebe und die gemeinsame Führungsarbeit im Unternehmen miteinander verbunden sind, leben und arbeiten in unterschiedlichen Lebenswelten, die sich stark überschneiden, jedoch verschiedene Verhaltensweisen und Kommunikationsregeln erfordern und andere Prioritäten erzwingen. Diese systemische Konstellation macht den Beziehungs- und Führungsalltag



komplex, herausfordernd, lebendig und dynamisch.

Das Paar im Führungstanz 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 Bewältigung von Finanzfragen, wie zum Beispiel Entlohnung und



BEIDE PARTNER MÜSSEN LERNEN,
SICH NICHT IN BEREICHE EINZUMISCHEN,
DIE SIE NICHTS MEHR ANGEHEN.

Budgeterstellung – Familienferien oder Anschaffung einer neuen Fabrikationsmaschine – sind lediglich einige der alltäglichen Herausforderungen.

Wenn es gut ist, geht es immer besser ...

Durch die starke emotionale Verbindung befindet sich ein Führungs- oder Unternehmerpaar in einem Wechselskreis. 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 Emotionen gegenseitig zu neuen, negativen Emotionen. Die Emotionen oszillieren, bringen sich selbst in Schwingung und verstärken sich. Einfacher ausgedrückt heisst das: 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. Oder, um es so drastisch auszudrücken, wie es meistens ist: Wenn es gut geht, geht es immer besser, und wenn es schlecht geht, geht es immer schlechter.

Die Hoteliers Regula und Andreas Ludwig hatten eine Krise. Und?

Was ist aber nun im Ernstfall? Was passiert mit der Paarbeziehung, wenn das Unternehmen existenziell bedroht ist? Und wie geht es dem Unternehmen beziehungsweise der Arbeitsbeziehung, wenn die Paarbeziehung existenziell bedroht ist? Die Hoteliers Regula und Andreas Ludwig hatten einen Beziehungskonflikt zu bewältigen. Über lange Zeit hinweg haben sie als Paar nicht mehr miteinander gesprochen und auch nicht mehr miteinander gestritten, obwohl sie 24 Stunden täglich zusammen waren. Im Unternehmen haben sie jedoch sehr gut funktioniert. Eines Tages trennte sich Regula von Andreas, und die beiden gingen privat getrennte Wege. Das Führungsduo kann heute nicht klar sagen, was schliesslich zur Trennung geführt hat. «Es waren viele kleine Sachen, die sich im Laufe der Zeit angehäuft hatten», sagen sie. Beruflich blieben sie ein Paar. Andreas Ludwig hätte den Betrieb alleine weiterführen können. Aber er wollte das Hotel Margna nur mit Regula zusammen füh-

ren: «Das Haus hier ist unsere Existenz. Wir lieben das Haus und wir lieben die Region, und im Geschäft ergänzen wir uns perfekt.» Einige Jahre nach der Scheidung kamen sie auch privat wieder zusammen. Heute sind die beiden beruflich und privat wieder ein Paar. Die Leidenschaft für das Unternehmen hat sie wieder vereint. Regula Ludwig hat gelernt, alleine zu sein, und Andreas ist zurückhaltender im Auftreten und respektiert die Grenzen ihrer beiden Zuständigkeitsbereiche. Er hat gelernt, zu Regula zu sagen: «Das ist dein Departement, bring du das in Ordnung.»

In der Beziehungskrise die Paarebene neu gestalten

Es ist den Ludwigs auf sehr eindrückliche Art gelungen, einen neuen, dritten Weg zu finden. Diese Variante ist für alle Beteiligten höchst anspruchsvoll. Eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen ist die ganz klare Definition der Arbeitsbereiche und Zuständigkeiten und die vollständige Akzeptanz dieser Abmachung. Unerlässlich sind weiter die Trennung von Geschäftlichem und Privatem und ein disziplinierter und anständiger Umgang miteinander. Beide Partner müssen lernen, sich nicht in Bereiche einzumischen, die sie nichts mehr angehen. Gegenseitiger Respekt, Verständnis, die Bereit-

schaft, zuzuhören sowie Zuneigung und das Zugestehen von Freiräumen sind die notwendigen Voraussetzungen für eine gute Partnerschaft, sowohl privat als auch geschäftlich.

Was, wenn das Unternehmen in der Krise steckt?

Wenn das Unternehmen in einer Krise steckt, ist es für das Paar hilfreich, wenn es sich erst einmal professionelle Unterstützung – zum Beispiel durch den Treuhänder oder durch die Bank – für die zahlreichen komplexen Fragen holt, die auf der Unternehmensseite auftauchen. Ebenso wichtig ist aber, dass das Paar seiner privaten Beziehung Sorge trägt, denn durch die Krise im Unternehmen kommt die Paarbeziehung automatisch unter Druck. Die Frau und der Mann müssen sich die Frage stellen, was er oder was sie braucht und wie sie sich gegenseitig aufbauen können. Sie benötigen aber auch unabhängig voneinander einen geschützten Rahmen, zum Beispiel Beratung oder Therapie, in welchem jeder über seine aktuellen Probleme bezüglich der schwierigen Situation sprechen kann und wo man/frau spürt, dass er und sie auch noch als Einzelperson existieren. Denn möglicherweise möchte oder kann man sich gegenseitig nicht noch mehr mit den jeweils individuellen Problemen belasten. Man ist sich in der Krise so nah, dass man sich gegenseitig nicht mehr helfen kann. Die Gefahr, dass die Unternehmenskrise eine Beziehungskrise nach sich zieht, ist zum Beispiel bei Reorganisationen oder Zahlungsunfähigkeit sehr gross. Das Führungsduo ist in dieser Hinsicht immer doppelt belastet.

Hohe Sozial- und Beziehungskompetenz

Führungs- und Unternehmerpaare sind da, wo es um Beziehungspflege und Beziehungsmanagement geht, im Vorteil gegenüber von Menschen, die nicht zusammen leben und arbeiten. Sie sind sozusagen Spezialisten im Beziehungsmanagement. Allein durch die Tatsachen, dass sie als Paar im Führungs- und Unternehmensalltag unterwegs sind, befinden sie sich in einem ständigen Kom-

munikations- und Beziehungstraining und wissen, welche Wirkung von einem sorgfältigen Dialog ausgeht und welche desaströsen Konsequenzen achtloser Umgang mit wichtigen Bedürfnissen haben kann.

Externe Hilfe macht Sinn

Der Wechselskreis, 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, durch eine sozusagen «unternehmensfremde» Person wahrgenommen, zum Beispiel durch einen Therapeuten, einen Coach oder durch ein 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.

Auf alle Alarmsignale achten!

Wenn man als Berufsmann und Berufsfrau zusammen lebt und zusammen arbeitet, muss man jedoch noch mehr als sonst auf alle Alarmsignale achten. Und wenn das gelingt, ist die Chance gross, in der Krise schneller etwas verändern zu können. Es darf auch nicht vergessen werden, dass durch die Probleme des Paares auch andere Menschen, wie Kinder, Mitarbeitende oder Hotelgäste, in Mitleidenschaft gezogen werden können. So liegt es in der Verantwortung des Paares, sich zusätzlich Hilfe zu holen und die Probleme als Chance zur Weiterentwicklung der Paarkompetenz und zur Sicherstellung der Unternehmenszukunft zu betrachten. **H**

DIE AUTORINNEN

Lianne Fravi ist Psychologin FH, Fachpsychologin SBAP und in der Berufs-, Laufbahn- und Studienberatung tätig. Sie ist zudem dipl. Hôtelière-Restauratrice und systemische Therapeutin i. A. Sie arbeitet einerseits in der eigenen Psychologie- und Business-Praxis für Erwachsene, Paare und KMU in Affoltern am Albis als Psychologin, Coach und Laufbahnberaterin. Andererseits ist sie Mitinhaberin des Consulting-Unternehmens Fravi & Fravi AG, das sie im Partnerschaftstanz mit ihrem Mann Gion J. Fravi führt. Weiter ist sie als Vorstandsmitglied im SBAP und als Verwaltungsrätin in der Hotel Basel AG engagiert.
Kontakt: info@liannefravi.ch



Bettina Plattner-Gerber ist dipl. Hôtelière EHL (Hotel Saratz Pontresina, Hotel Castell Zuoz), Business-Excellence-Assessorin, Oberengadiner Kreisrätin, Stiftungsrätin der Innovationsstiftung Graubünden und Stiftungsrätin der Klaus-Grawe-Stiftung zur Förderung der Psychotherapieforschung. Heute ist sie mit ihrem Mann Richard Plattner zusammen selbstständig. Die Plattner & Plattner AG lancierte mit der Marke ALPINE LODGING ein neues Konzept für Ferienwohnungen mit Dienstleistungen im Engadin und in St. Moritz.
Kontakt: bettina@plattnerundplattner.ch



Hotelier tipps

ERNSTFALL 1: DAS PAAR – NICHT DAS UNTERNEHMEN – IN DER KRISE

Tipps für Paare in der Beziehungskrise

- Alarmsignale bereits in einem frühen Stadium ernst nehmen – zum Beispiel, wenn die Partner nicht mehr miteinander reden oder sich über Kleinigkeiten aufregen.
- Sich therapeutische Hilfe holen oder aktiv an einer Lösung für die Beziehungskrise arbeiten.
- Ziele definieren.
- Konflikte konstruktiv lösen und miteinander reden lernen.
- Entflechtung von Geschäftlichem und Privatem, wo immer möglich.
- Das Zugestehen von Freiräumen für den Einzelnen.
- Einen respektvollen, toleranten und wertschätzenden Umgang miteinander pflegen beziehungsweise diesen Umgang wieder erlernen.
- Versuchen, eine Krise auch als Chance zu betrachten.

ERNSTFALL 2: DAS UNTERNEHMEN – NICHT DAS PAAR – IN DER KRISE

Tipps für Paare in der Unternehmenskrise

- Sich fachliche Hilfe holen.
- Sich nicht gegenseitig beschuldigen und für die Krise verantwortlich machen.
- Ruhe bewahren und Entscheidungen von grosser Tragweite sorgfältig abwägen.
- Entflechten: Geschäftliches und Privates so gut wie möglich voneinander trennen.
- Die Paarbeziehung stärken.
- Inseln zum Abschalten schaffen.
- Auch sich selbst als Individuum genug Freiraum gewähren.
- Gemeinsam nach konstruktiven Lösungen suchen.
- Das berufliche und das familiäre Umfeld adressaten- und altersgerecht informieren.
- Einander und auch dem sozialen Umfeld vertrauen.
- Versuchen, die Krise auch als Chance für Neues zu sehen.
- Die im Verlauf der Krise durch eine gute Bewältigung entstandenen Leidensressourcen als Teil der Persönlichkeitsentwicklung betrachten und für zukünftige Krisen nutzen.

Hotelier buchtipp

WENN PAARE UNTERNEHMEN FÜHREN

Das Handbuch ist seit September 2013 erhältlich. Es ist das erste Werk im deutschsprachigen Raum, das sich dem Thema «Zusammen leben und arbeiten» widmet. Neben den persönlichen Erfahrungen fliessen die spezifischen Fachkompetenzen der beiden Autorinnen sowie die aktuellen Erkenntnisse aus Kommunikationswissenschaft, Psychologieforschung und Wirtschaft in die Co-Produktion des Fachbuches ein. Zahlreiche Checklisten, Fragebögen, Interviews, Tipps und Buchempfehlungen runden das Werk ab.

TITEL: Wenn Paare Unternehmen führen

AUTORINNEN: Lianne Fravi und Bettina Plattner-Gerber
Kösel-Verlag, München

ISBN-Nr. 978-3-466-30964-1

PREIS: CHF 40.90

