



„Man kommt sich manchmal ins Gehege“



Wie Unternehmerpaare die schwierige Balance zwischen beruflicher Zusammenarbeit und Beziehungsangelegenheiten finden

Unternehmerpaare sitzen nicht nur privat sondern auch beruflich in einem Boot. Wie man dabei Kurs hält statt Schiffbruch zu erleiden, verrät **Hans-Georg Huber**, Gründer und Leiter des Freiburger Coachingbüro Huber & Partner, im PROFIT-Interview. Der 55-Jährige weiß, wovon er redet: Seine Frau ist Partnerin im gemeinsamen Unternehmen.

Gerade bei mittelständischen Unternehmern ist häufig auch der Ehepartner aktiv im Unternehmen tätig, oft ebenfalls in leitender Position. Wie wirkt sich das auf die Zusammenarbeit aus?

Das ist schon eine sehr besondere Situation, weil sich Berufs- und Privatleben überschneiden. Das bringt besondere Chancen, aber auch besondere Risiken mit sich. Das Thema begegnet uns häufig in unserer Arbeit, da wir viel mit Unternehmerfamilien arbeiten. Zum Beispiel beim Thema Nachfolge, bei Konflikten, die vordergründig eigentlich nur Sachthemen betreffen, aber auch bei der strategischen Orientierung des Unternehmens. Häufig ist von unternehmerischen Entscheidungen auch die Paarbeziehung betroffen und umgekehrt. Und nicht immer ist beides miteinander kompatibel.

Sie arbeiten selbst mit Ihrer Frau zusammen in einem Unternehmen - Ihrem eigenen. Schon

jemals daran gedacht, dass Sie ihre Frau lieber nicht als Kollegin hätten?

Solche Momente gibt es immer wieder und das ist auch völlig normal, weil man sich manchmal einfach ins Gehege kommt und das Berufliche vom Privaten nicht immer zu trennen ist. Grundsätzlich überwiegt jedoch die Freude darüber, auch beruflich Synergien herzustellen, gemeinsam etwas aufzubauen und dafür an einem Strang zu ziehen.

Hat es auch Vorteile, gemeinsam zu arbeiten?

Ich spreche in diesem Zusammenhang lieber von Chancen und Risiken. Denn ob diese sich zu Vor- oder Nachteilen entwickeln, hängt davon ab, was man gemeinsam daraus macht. Das erfordert ein hohes Maß an Achtsamkeit für diese besondere Situation. Das Verständnis für die Situation des Anderen ist größer, da man ja häufig hautnah dabei ist und sowohl die Freuden als auch die Sorgen eher nachvollziehen kann. Gemeinsame Ziele und die gemeinsame Verantwortung stärken auch das Zusammengehörigkeitsgefühl. Dazu kommt, man weiß auch um die persönlichen Stärken und Schwächen des Anderen und kann sich gegenseitig Hilfestellung geben. Und es entsteht Respekt vor der Leistung des Anderen und seinem Beitrag für das gemeinsame Ganze.



Man arbeitet auch an einem gemeinsamen "Lebenswerk". Auch das ist etwas, das sehr verbindet.

Welches sind aber die Risiken?

Die Vermischung von Berufs- und Privatleben ist manchmal sehr heikel. Das ist schon bei Paaren, die als Kollegen im gleichen Unternehmen tätig sind, nicht immer einfach. Bei einem Unternehmerpaar kommen zusätzlich noch zwei Faktoren hinzu: Die gemeinsame Verantwortung als Unternehmer und dass das gemeinsame Unternehmen einen nicht unwichtigen Teil der gemeinsamen Identität als Paar darstellt. Krisen in der Beziehung können das Unternehmen gefährden und umgekehrt. Aber selbst im alltäglichen Miteinander ist die Grenzziehung, wann sind wir privat und wann sind wir beruflich zusammen, immer wieder auch schwierig.

Wie kann man es vermeiden, dass die Arbeit ständiges Thema beim Abendessen ist oder sollte man das vielleicht gar nicht unterdrücken? Kommen vielleicht sogar die besten Ideen zu Hause, in lockerer Atmosphäre?

Natürlich kann entspannte Zweisamkeit eine gute Gelegenheit sein, um gemeinsam Pläne zu schmieden und neue Ideen zu entwickeln. Wenn jedoch der eine froh ist, das Unternehmen mal für ein paar Stunden vergessen zu können und sich auf die private Zeit freut, dann können selbst die besten Ideen den Abend versauen, von Problemen ganz zu schweigen. Auf der anderen Seite braucht es auch den Raum in einer Beziehung für Themen, die den anderen bewegen, egal ob beruflich oder privat. Das erfordert ein hohes Maß an Flexibilität und Offenheit. Und gleichzeitig braucht es klare Absprachen und klare Aussagen.

Wie verhalte ich mich im Unternehmen, wenn es in der Beziehung kriselt?

Die Möglichkeit, dem Anderen dann aus dem Weg zu gehen, gibt es häufig nicht. Natürlich ist niemand dagegen immun, dass er auch mal Beziehungskonflikte in konkreten Sachthemen ausagiert, unter dem Motto "Sag was Du willst, ich bin dagegen". Häufig hilft es jedoch, wenn man einen klaren Termin vereinbart hat, wann man sich den Beziehungskonflikten widmet, dann ist es leichter, die Konfliktbefindlichkeiten zurückzustellen. Wichtig ist auch, dass man sich auf seine Verantwortung als Unternehmer besinnt und die entsprechende Haltung einnimmt und seine persönlichen Befindlichkeiten damit ein Stück weit entschärft.

Sie haben in einem Interview einmal gesagt, dass Partnerschaften genau wie Unternehmen regelmäßige Investitionen brauchen. Ist dies die Sprache, die bei Unternehmern ankommt und die verstanden wird?

Der gemeinsame Erfolg und die gemeinsame Verantwortung kaschieren häufig Irritationen und erste Risse in der Paarbeziehung. Die Frage "wie geht es mir eigentlich?" kommt häufig erst nach Fragen wie "was ist gut für das Unternehmen? Was ist gut für die Kunden? Was ist gut für die Mitarbeiter?" -wenn dann überhaupt noch Zeit dafür ist. Deswegen muss man aufpassen, dass man nicht plötzlich vor den Scherben seiner Beziehung steht und nur noch zusammenbleibt, weil sonst Vermögen, Einkommen, Status und Bequemlichkeit gefährdet sind. Auch Unternehmerpaare sollten gute Gründe haben, als Paar zusammen zu sein, die mit dem Unternehmen gar nichts zu tun haben. Liebesbeziehungen sind Unternehmen vergleichbar. Beide lassen sich nicht verwalten, in beiden gibt es Krisen, beide sind auf Langfristigkeit angelegt. Und beide brauchen kontinuierliche Investitionen in die Zukunft.

Fragen: Anja Arning