

# LIEBS ODER LASS ES

## PAARBERATUNG

**Klar getrennte  
Aufgabenbereiche können  
helfen, Konfliktpotenziale  
in Familienbetrieben zu  
minimieren.**

**Text:** Gabriela Saul, Systemische Paartherapeutin für Paare in Familienunternehmen

**I**n Zeiten, in denen immer weniger Betriebe einen Nachfolger finden, gilt es als großes Glück wenn die eigenen Kinder mit Lust und Engagement in den Familienbetrieb einsteigen und die Chance nutzen, die eigenen Träume und Ziele zu verwirklichen.

Meist wurden die Weingüter über Generationen hinweg liebevoll geführt, durch Krisen und Kriegszeiten gebracht und weiterentwickelt. Dass der Sohn oder die Tochter das traditionsreiche Weingut nicht nur übernimmt, sondern mit Leidenschaft weiterführt, ist wohl der Traum jeder Winzerfamilie.

Winzerkinder wachsen im Alltag eines landwirtschaftlichen Betriebes auf. Von klein auf kennen sie die Sorgen und Nöte der Landwirtschaft, den Blick nach dem Wetter, den Umgang mit den Kunden und vieles mehr. Sie haben ein Unternehmer-Gen. Es ist die Atmosphäre eines Familienunternehmens, die manchmal als Fluch und oft als Segen innerhalb der Familie erlebt wird.



## DIE ZIELE DER NEUEN GENERATION

Während früher wenig darüber nachgedacht wurde, ob der elterliche Betrieb weitergeführt werden soll oder nicht, ist das heute nicht mehr so selbstverständlich. Die neue Generation hat oft eigene Lebensziele, zu denen die Übernahme des Weingutes nicht passt. Das gilt es in jedem Fall individuell abzuwägen.

Ist die Entscheidung der Nachfolge jedoch getroffen und das Studium absolviert, kommt der Nachfolger meist voller Tatendrang zurück in den elterlichen Betrieb. Zieht dann auch noch der Partner mit in die nächste Generation des Unternehmens ein, läuft es perfekt, oder? So einfach ist es leider meistens nicht. Der Partner sollte nicht nur in der Liebe, sondern auch in die Rolle der Betriebsführung passen. Voraussetzung hierfür ist oft die Präsenz außerhalb von »Nine-to-five« Arbeitszeiten, dienstleistungs- und kundenorientiertes Arbeiten und bestenfalls auch die fachliche Kompetenz des Partners. Eine Traumvorstellung - aber eher nicht real.

Egal, ob ein Paar sich entschließt, im Betrieb als Unternehmer zusammenzuarbeiten oder ob einer der Beiden außerhalb des Betriebes einem anderen Beruf nachgeht, die Spielregeln gilt es immer zu beachten, um die Partnerschaft nicht zu vernachlässigen oder gar zu verlieren.

## WIE WICHTIG IST ABGRENZUNG?

Arbeitet einer der Partner nicht mit im Unternehmen, ist also ein Großteil des Tages an einem externen Arbeitsplatz, sollte es klare Absprachen für die »unbezahlte Arbeit« nach Feierabend bzw. die gegenseitigen Erwartungen geben. »Kannst du mal eben noch ... die Kunden bedienen, die Vinothek aufräumen, bei der Lese helfen ...« Arbeit gibt es ja immer genug. Innerhalb der Familie wird es meist als selbstverständlich angesehen, auszuweichen wenn es brennt und viel zu tun ist. Manchmal geht es auch darum, den Erwartungen des Partners bzw. der Großfamilie, nach dem Motto »wir sind doch eine Familie«, zu entsprechen. Oder es geht um den Wunsch, dazu zu gehören. Ein klares »Nein« fällt besonders Frauen nicht leicht.

Was aber, wenn die Bitte auszuweichen immer öfter kommt oder gar als selbstverständlich angesehen wird? Die zusätzliche Arbeit wird oft als persönliche Belastung empfunden, aus Loyalitätsgründen jedoch weiterhin geleistet. Für Betroffene stellt sich die Frage ob man sich als Familienmitglied abgrenzen darf. Hierfür gibt es kein Patentrezept, deshalb kommt es immer wieder zu Streitgesprächen zwischen dem Paar oder bzw. der Familie. Wichtig ist in erster Linie, dass das Thema der Belastung rechtzeitig und deutlich angesprochen wird, damit eine Lösung gefunden werden kann.

» Eine Überlastung sollte rechtzeitig und deutlich angesprochen werden, damit eine Lösung gefunden werden kann

Streit zu den unterschiedlichsten Themen kommt in den besten Familien vor. Mit Respekt und Akzeptanz und einer wertschätzenden Kommunikation ist er jedoch schnell vom Tisch. Vorausgesetzt es hört einer dem anderen zu und es kommt zu einer Einigung, mit der alle Beteiligten leben können. Manchmal braucht es einen Moderator, der nicht zur Familie gehört, um die Perspektiven aller Beteiligten neutral zu beleuchten. So können neue Ideen und individuelle Lösungen entstehen.

## DIE EIGENE ROLLE FINDEN

Ist ein Paar nicht nur Liebes- sondern auch Unternehmerpaar, ist es wichtig, sich der eigenen Rolle bewusst zu sein. Schnell verstrickt man sich in den Systemen von Herkunftsfamilie, eigener Familie und Unternehmen. Zwischen vielen unterschiedlichen Rollen hin und her zu springen, führt zu Überforderung und Frust. Ist der eigene Partner gleichzeitig der Kollege oder sogar der Chef, braucht es Zeiten, in denen es nur um die Partnerschaft, die Familie und Privates geht, damit die Liebe nicht zu kurz kommt.

Besonders für Frauen, die in eine Winzerfamilie einheiraten und nicht selbst aus einem Familienbetrieb kommen, gibt es Fallstricke, die zu Überforderung und Unzufriedenheit führen. Das hat unterschiedliche und individuelle Ursachen. Einerseits liegen diese in der Persönlichkeit der Frauen, andererseits im Umgang mit der Tradition des Betriebes und der Familie.

Frauen neigen auch in der heutigen Generation manchmal noch dazu, es allen recht machen zu wollen. Aussagen wie »Bevor ich es erkläre, mache ich es lieber selbst« führen dazu, dass Abgrenzung und Freizeit bzw. Paarzeit fehlen.

Eine Aufgaben- und Rollentrennung kann hilfreich sein, Generationenkonflikte zu vermeiden. Um das Konfliktpotenzial zwischen den Generationen zu minimieren ist es oft bereits förderlich, wenn folgende Fragen geklärt sind: Ist der Betrieb schon übergeben, oder nur auf dem Papier? Wer ist hier eigentlich der Chef? Wer trifft die Entscheidungen? Wer trägt die Verantwortung?

## RESPEKT UND WERTSCHÄTZUNG

Im Idealfall respektieren und unterstützen sich die Generationen gegenseitig, wenn es gemeinsame Werte und Regeln gibt, oder auch Absprachen darüber, wie man in Zukunft miteinander umgehen will.

Kann jedoch die Senior-Generation (noch) nicht loslassen, oder will die Junior-Generation (noch) nicht die alleinige Führung und Verantwortung übernehmen, führt das zu Frustrationen auf beiden Seiten.

Es gibt sicher nicht den perfekten Zeitpunkt für eine Übergabe, vielmehr scheint die Art und Weise entscheidender zu sein, also mit wie viel Respekt und Wertschätzung die neue Generation das Weingut übernimmt. Entscheidend ist auch, wie viel Vertrauen innerhalb der Familie herrscht und wie das Miteinander zwischen dem Unternehmerpaar als Arbeitgeber und den Mitarbeitern ist. All das sind Indizien dafür, dass der Betrieb weiterhin in guten Händen ist.

So emotional eine Übergabe auch ist, sie braucht Klarheit, damit das Unternehmen auch in der neuen Generation erfolgreich weiterbestehen kann.

## GRÜNDE FÜR DIE ÜBERNAHME

Nicht zu unterschätzen ist die Motivation des Juniorchefs für die Weiterführung des Betriebes. Die Gründe für die Übernahme eines Weingutes sind sehr individuell und vielfältig. Sie bestimmen nicht zuletzt darüber, ob das Paar im Familienbetrieb eher Glück, Erfüllung und Zufriedenheit oder Stress bis hin zum Burnout erlebt.

War es dem einzigen Sohn, der einzigen Tochter vorbestimmt, die Nachfolge anzutreten? Wenn der Antrieb für eine Übernah-

## beratung

me des Erbes die Loyalität ist, die Tradition fortzusetzen, um es - unbewusst oder bewusst - den Eltern und Großeltern Recht zu machen, wird es für die Gegenwartsgeneration eher schwer sein, wirklich glücklich und erfüllt zu leben. Betroffene entwickeln häufig ein Gefühl der eigenen Zerrissenheit.

### AUFGABENBEREICHE DEFINIEREN

Der Eindruck von »nie ist es genug« stellt sich dann ein, wenn Familienbetriebe keine klaren Aufgabenbereiche haben, wenn die »Frau vom Chef« bspw. gleichzeitig »Mädchen für alles« ist oder sich zumindest so fühlt. In solchen Fällen kann es passieren, dass sich plötzlich das subjektive Empfinden von »alles wächst mir über den Kopf, ich weiß gar nicht, wo ich anfangen soll« einstellt. Diese Überforderung kann nicht zuletzt zu gesundheitlichen Problemen führen oder es kriselt in der Partnerschaft oder sogar beides. Kommen zusätzlich noch der finanzielle Druck durch Schulden für Investitionen und Existenzängste hinzu, ist es höchste Zeit für Veränderungen und eine Standortbestimmung: Wo stehen wir als Paar im Betrieb und wo wollen wir hin? Aus Unternehmersicht ist das ganz selbst-

verständlich, es gibt Businesspläne und Ziele, die es zu erreichen gilt.

Die Paarbeziehung jedoch, die eine der wichtigsten Säulen des Familienbetriebes ist, wird dabei manchmal vernachlässigt bzw. aus den Augen verloren. Häufig hört man in den Paarberatungssitzungen Sätze wie »wir haben es nicht vergessen, aber wir wollten erst den Betrieb zum Laufen bringen, den Weinberg bepflanzen, die Vinothek eröffnen, die nächste Ernte in den Keller bringen...und die Kinder fordern mich den ganzen Tag«. So vergehen manchmal Jahre und das Paar, das einmal Träume, Wünsche und Sehnsüchte hatte, arbeitet nebeneinander her. Das Paar erfreut sich vielleicht an Erfolgen, Medaillen und Auszeichnungen, doch die Beziehung wird leerer und wandelt sich von Mann und Frau bestenfalls zu Kollege und Kollegin.

Für die Beteiligten gibt es immer Gründe, die Private hintenan zu stellen: Die Verpflichtung den Mitarbeitern gegenüber, der finanzielle Druck, die Erwartungen der Familie und der Kunden, die Erhaltung des traditionsreichen Betriebes, alles ist wichtiger. Aber wo bleibt die Beziehung, die alles trägt?

### UNTERSTÜTZUNG HOLEN

Wertschätzende Traditionen, die sich über Generationen weitervererbt haben, können für die neue Generation unterstützend wirken und viele Ressourcen enthalten, die es leichter machen, sich den vielfältigen Herausforderungen in einem Familienbetrieb zu stellen.

Manchmal verhindert jedoch der Schatten der Tradition, dass sich Paare in Krisenzeiten Unterstützung holen. Dann wirkt der Glaubenssatz der Familie manchmal unausgesprochen weiter: »das haben wir schon immer unter uns geregelt«, »das geht niemanden etwas an«, »das war schon immer so und das haben wir schon immer so gemacht ...«.

Für jedes Paar in einem Familienunternehmen gibt es individuelle Lösungen, sofern das Paar bereit ist für Veränderungen.

Unterstützung bei der Suche nach eigenen Lösungen bietet hier eine Beratung, die auf die Situation von Paaren in Familienbetrieben spezialisiert ist und die auch das System der Vorgenerationen und das System des Unternehmens berücksichtigt. Damit nicht nur das Engagement für das Weingut, sondern auch die Liebe bleibt. ◀

### BEISPIEL AUS DER PRAXIS

Peter, Sohn eines Winzers, lernte Michaela vor 12 Jahren kennen und lieben, sie arbeitete von Anfang an mit im Familienbetrieb, nach 4 Jahren kam der Nachwuchs, der kleine Ben. Michaela hat eine abgeschlossene Ausbildung zur Hauswirtschafterin. Es fiel ihr von Anfang an leicht, Ansprechpartnerin für Kunden und Mitarbeiter zu sein. Sie hatte die Idee, Ferienwohnung im Weingut zu betreiben und selbstverständlich kümmerte sie sich um die Vermietung der vier Wohnungen und um das Wohl der Gäste. Zusätzlich arbeitete Michaela im Büro, schrieb Rechnungen, beantwortete Emails und Anrufe, half im Verkauf, packte Weinkisten, moderierte Weinproben, ging mit zu Ausstellungen und Messen, und vieles mehr. Tausend verschiedene Aufgaben und immer einsatzbereit, konnte sie in alle Rollen schlüpfen. Aber nichts gehörte wirklich ihr. Nichts von allem war alleine ihr Aufgabenbereich mit allen Verantwortlichkeiten und allen Konsequenzen. Eines Tages fühlte sie sich zerrissen. Entscheidungen und Veränderungen im Betrieb brauchten sehr lange, weil jeder in der Familie mitreden wollte. So blieben Abläufe zäh, es wurde kaum etwas verändert, Michaela fühlte sich nicht wirklich einbezogen und verantwortlich, sondern sprang bei Bedarf von einem Arbeitsplatz zum nächsten. So fing sie an, sich eine Aufgabe zu suchen, die nur ihr gehörte. Zunächst war es nur ein Hobby, das sie einige Stunden in der Woche rauskommen ließ, andere Leute treffen mit gleichen Interessen, anderen Themen.

Dieses Hobby, die Pferde, wurde zur »Insel« für die junge Unternehmerin. Hier fand sie Erfüllung, feierte Erfolge, traf Gleichgesinnte und entfernte sich unbewusst immer mehr von ihrem Familienbetrieb, von der Familie und von ihrer Partnerschaft.

»Irgendwann«, sagte sie, »waren unsere einzigen Berührungspunkte unsere Probleme und existentiellen Ängste«. Nach einem Burnout sah Michaela nur noch einen Ausweg. Sie packte einige persönliche Sachen und zog aus.

Völlig verzweifelt ging Peter zur Paarberatung, suchte nach Erklärungen, Gründen und Auswegen für seine Situation. Er hatte zwar gemerkt, dass seine Frau sich von ihm entfernt hatte, aber »bei all der Arbeit und einem 16 Stunden Tag ... konnte ich nicht viel tun«. Heute leben die drei als Familie bzw. als Unternehmerpaar außerhalb des Weingutes in einem Haus, das sie sich liebevoll renoviert und eingerichtet haben. Sie haben gelernt, Arbeit und Privat zu trennen, ohne die Senior-Generation vor den Kopf zu stoßen. Michaela hat ein klar umrissenes Aufgabenfeld innerhalb des Betriebes, für das sie alleine verantwortlich ist und arbeitet nur noch während der Betreuungszeiten der Kita.

Zusätzlich wurde eine Mitarbeiterin eingestellt, die viele früheren Aufgaben von Michaela übernimmt. Und die Großeltern dürfen sich vermehrt um den kleinen Ben kümmern. So profitieren am Ende alle in der Familie. Aber es brauchte Mut und gegenseitiges Vertrauen zur Veränderung!