

Leben, Lieben, Arbeiten

FAMILIENBETRIEBE ALS KONFLIKTQUELLE FÜR DIE PARTNERSCHAFT

Die Qualität der partnerschaftlichen Beziehung ist in einem Familienbetrieb maßgeblich für den Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens und vice versa. Umso wichtiger ist es, an das Thema bewusst heranzutreten, um Konflikte zu vermeiden.

Text: G. Saul

In Zeiten, in denen immer weniger Betriebe einen Nachfolger finden, gilt es als großes Glück, wenn die eigenen Kinder mit Freude und Engagement in den Familienbetrieb einsteigen und die Chance nutzen, sich im Unternehmen zu verwirklichen.

Oftmals wurden die Betriebe bereits über mehrere Generationen hingebungsvoll geführt und weiterentwickelt. Winzerkinder wachsen im Alltag eines landwirtschaftlichen Betriebes auf und kennen die Stärken, Schwächen und Besonderheiten ihres Betriebes. Während es früher selbstverständlich war, dass der elterliche Betrieb weitergeführt wird, stehen heutzutage die eigenen Wünsche und Lebensziele im Vordergrund. Ob eine Übernahme mit den persönlichen Vorstellungen einer Lebensgestaltung vereinbar ist, sollte immer individuell abgewogen werden.

Ist die Entscheidung der Nachfolge jedoch getroffen und die Ausbildung beendet, kommt der Nachfolger meist voller Tatendrang in den elterlichen Betrieb zurück. Findet sich dann auch noch ein Partner, der in den Familienbetrieb mit einsteigt, ist das Glück perfekt, oder? So einfach ist es meistens leider nicht.

Der Partner sollte nicht nur in der Liebe, sondern auch in die Rolle der Betriebsführung passen. Selbstverständlich

Wer ist für welche Arbeit im Betrieb zuständig? Gibt es keine klare Aufteilung zwischen Partnern, kann dies zu größeren Spannungen führen



geht es in erster Linie um Liebe. Aber nachdem von der Partnerwahl nicht nur das private Lebensglück abhängt, sondern auch in einem hohen Maß die Zukunft des Unternehmens und der Familie beeinflusst wird, kommen weitere Aspekte hinzu. Die Präsenz außerhalb von „Nine-to-Five“-Arbeitszeiten, dienstleistungs- und kundenorientiertes Arbeiten und bestenfalls auch die fachliche Kompetenz des Partners wären wünschenswert. 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, gewisse Spielregeln gilt es, im Interesse einer gesunden Partnerschaft immer zu beachten.

ABGRENZUNG IN GESUNDEM MASSE

Arbeitet ein Partner nicht im Unternehmen mit, ist also einen 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, auszuhelfen, wenn Not am Mann 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, dazuzugehören. Ein klares „Nein“ fällt besonders Frauen nicht leicht. Was aber, wenn die Bitte auszuhelfen 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 der Familie.

Wichtig ist in erster Linie, dass das Thema der Belastung rechtzeitig und deutlich angesprochen wird, 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.

Hilfe vom Profi

Sie haben allgemeine Fragen zur Paarberatung? Sie möchten ein kostenloses 20-minütiges Kennenlern-Gespräch vereinbaren? Dann rufen Sie an oder schreiben Sie eine E-Mail.

Systemische Paartherapie

Gabriela Saul,
Weschnitzstr. 27, 67550 Worms-Ibersheim
Tel. +49 6246-906 159, Mobil +49 176-700 379 11
kontakt@paartherapie-saul.de
www.paartherapie-saul.de

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.

ROLLENBILDER

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 herzuspringen, 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?

WERTSCHÄTZUNG UND VERSTÄNDNIS

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 Wertschät-

zung 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.

MOTIVATION 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 Betrieb nur übernommen wird, um die Tradition fortzuführen und es 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. Kommt 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 selbstverständlich, 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, das Private hintenanzustellen: 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 können für die neue Generation unterstützend wirken und viele Ressourcen erhalten, 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 für Veränderungen bereit ist. 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.

AUS DEM ECHTEN LEBEN

Peter, Sohn eines Winzers, lernte Michaela vor zwölf Jahren kennen und lieben. Sie arbeitete von Anfang an im Familienbetrieb mit, nach vier 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 E-Mails 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 alledem war allein 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, Themen abseits des Betriebsalltags.

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 existenziellen Ängste“. Nach einem Burnout sah Michaela nur noch einen Ausweg. Sie packte ihre Sachen und zog aus.

Völlig verzweifelt ging Peter zur Paarberatung, suchte nach Erklärungen, Gründen und Auswegen für seine Situ-

ation. 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 Privates zu trennen, ohne die Senior-Generation vor den Kopf zu stoßen. Michaela hat ein klar umrissenes Aufgabefeld innerhalb des Betriebes, für das sie allein verantwortlich ist und arbeitet nur noch während der Betreuungszeiten des Kindergartens.

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

DIE AUTORIN

Gabriela Saul, Worms
Expertin für Paare in Familienunternehmen

kontakt@paartherapie-saul.de



◀ Der R-Haken jetzt auch in 1,8 mm Materialstärke.




Dr. Reisacher
Vertrieb Österreich: Martin Pirklbauer
Schlossgasse 2A/20, 1050 Wien
Tel: +43 (0) 680 - 31 86 426
pirklbauer@drreisacher.at

**Raiffeisenlagerhaus
Horitschon-Mattersburg eGen**
Hr. Nemes +43 (0) 664 - 627 5523
attila.nemes@horitschon.rlh.at

Ledinegg GmbH, Gamlitz
Tel: +43 (0) 3453 - 3340
info@ledinegg.at
www.ledinegg.at

**Pro Vino
Handels-GmbH, Krems**
Tel: +43 (0) 2732 - 85833
office@provino.at
www.provino.at

www.drreisacher.com



Dr. Reisacher