



WENN PAARE GEMEINSAM FÜHREN

TEXT: ROBERT WILDI
ILLUSTRATIONEN: FLORENCE DAILLEUX

Die Ehe AG ist in der Schweiz verbreitet, speziell auch in der Hotellerie. Risiken und Nebenwirkungen der Vermischung von Privat- und Berufsleben genau untersucht haben die Bündner Buchautorinnen und Hotelunternehmerinnen Bettina Plattner-Gerber und Lianne Fravi.

Heirat und Familie galten schon im Römischen Reich als heilig. Und darüber hinaus schon in viel früheren Zeiten, sodass über die Anfänge der Ehe jenseits des Tier-Mensch-Übergangsfeldes empi-

risch nichts bekannt ist. Selbst ausdeutbare Grabfunde der Archäologie reichen bislang nicht so weit in die Menschheitsgeschichte zurück, wie auf «Wikipedia» nachzulesen ist.

Neben ihrer bis heute überragenden Bedeutung als Norm des gesellschaftlichen Zusammenlebens haben Ehe und Partnerschaft auch eine grosse volkswirtschaftliche Relevanz. Speziell in der Schweiz, wo 99 Prozent aller privatrechtlichen Firmen zum Segment der KMU gehören. Der überwiegende Teil davon sind mit 87 Prozent Kleinunternehmen, wovon gegen 90 Prozent familiengeführt sind. In diversen dieser Betriebe sind

Unternehmerehepaare gemeinsam am Ruder. Laut einer Erhebung der Universität St.Gallen (HSG) sind es heute schweizweit total rund 60 000 KMU, wo Ehemann und Ehefrau ein gleichberechtigtes Führungsteam bilden. Beliebte Branchen für solche Konstellationen sind die Land- und Forstwirtschaft, Gesundheits-, Lehr- und Kulturberufe, dazu Verwaltungs-, Bank- und Versicherungsberufe sowie das Gastgewerbe und die Hotellerie. Aus der Hotelbranche stammen auch die beiden Bündner Unternehmerinnen Lianne Fravi und Bettina Plattner-Gerber. Beide leben und arbeiten seit über 25 Jahren mit ihren Ehepartnern



Es gibt einen wichtigen Zusammenhang zwischen Geben und Nehmen in der Partnerschaft. Wenn der eine Partner gibt, entsteht im anderen automatisch der Wunsch, auch zu geben. Dadurch entsteht eine positive Spirale. Zuwendung, positive Äusserungen und Lob führen automatisch zu positiven Reaktionen. Ganz nach dem Motto: «Behandle ihn wie einen König, und er wird dich wie eine Königin behandeln.» Das heisst: Positive Aufmerksamkeit freut den Partner, er wird das gelobte Verhalten eher wiederholen und selber auch öfter loben.

zusammen und blicken auf eine riesige Erfahrung zum Thema zurück. Alles rund um Führungspsychologie zwischen Eheleuten faszinierte die beiden Frauen so sehr, dass sie die Thematik als Pionierinnen im deutschsprachigen Raum mit einer wissenschaftlichen Herangehensweise untersuchten und 2013 das erste Buch darüber veröffentlichten. Der Ratgeber «Wenn Paare Unternehmen führen – ein Handbuch» erfreute sich auf Anhieb hoher Verkaufszahlen und wurde in der Szene rasch zur «Bibel» für allerlei Herausforderungen und Fragen von Unternehmens- und Führungs-Paaren.

Schmaler Grat zwischen «Himmel und Hölle»

«Es ist uns offensichtlich gelungen, das Thema als Business- und Wirtschaftsthema zu positionieren. Betroffen sind fast ausschliesslich kleine und mittelständische Unternehmen», sagt Bettina Plattner-Gerber, die mit ihrem Ehemann in Pontresina ein Beratungsunternehmen, eine Galerie sowie unter dem Namen «Alpinelodging» 20 eigene, bewirtschaftete Ferienwohnungen führt. Lianne Fravi ist Psychologin und Unternehmenscoach mit viel Erfahrung in den Themen

Laufbahnberatung, Unternehmensführung und Partnerschaft. Zudem ist sie an der Hotel Basel AG mitbeteiligt. «In das interdisziplinäre Fachbuch fliessen neben unseren persönlichen Erfahrungen und spezifischen Kompetenzen auch aktuelle Erkenntnisse aus den Kommunikations- und Wirtschaftswissenschaften sowie der Beziehungs- und Organisationspsy-

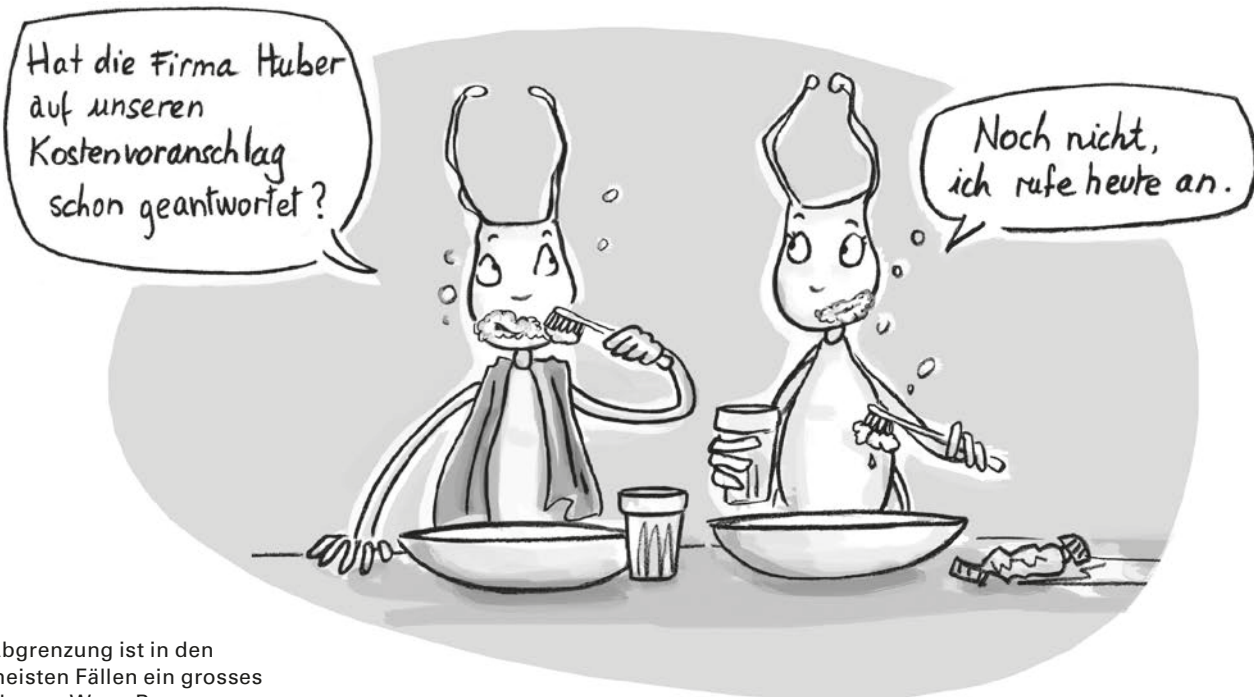
Rund 60 000
KMU werden
von Paaren
geführt.

chologie», sagt Bettina Plattner-Gerber. Das Buch richte sich an alle Paare, welche dieses Führungsmodell leben, aber auch an Eigentümer, Verwaltungsräte und Vorstände, Berater, Geschäftspartner und andere Personen, die mit Führungs- und Unternehmerpaaren zu tun hätten. Eine wesentliche Quintessenz des Ratgebers: Die gemeinsame Unternehmensführung kann bei Unachtsamkeit zu einer Wande-

rung auf einem schmalen Grat zwischen «Himmel und Hölle» wie auch zum emotionalen und finanziellen Risiko werden. Die Autorinnen definieren die folgenden wesentlichen Herausforderungen, welche es für KMU-Paare zu bewältigen gebe: «Abgrenzung zwischen Arbeits- und Privatleben», «Hierarchie und Macht», «Ein Paar, zwei individuelle Persönlichkeiten», «Zeit- und Energiemanagement», «Finanzen – wer wird wofür wie entlohnt?», «Vereinbarkeit von Familie und Arbeit», «Kleine Ärgernisse im Alltag» sowie «Unterschiedliche Zyklen im Unternehmen und im Leben».

Nähe als Gefahr und Chance

Nach so viel Theorie interessiert nun vor allem der Praxistest, wofür sich ein Blick in die Hotellerie eignet. Ein Beispiel ist das Gasthaus Krone in La Punt, das vom Gastgeberpaar Sonja und Andreas Martin geführt wird. «Als grosse Herausforderung des Ehemodells in der Führung sehe ich die Gefahr der Klumpenbildung im Betrieb», sagt Andreas Martin. «Meine Frau und ich bekleiden gleich mehrere Schlüsselpositionen wie Geschäftsführung, Rezeptionsleitung, Küchenchef und Chef de Service.» Das Risiko von →



Abgrenzung ist in den meisten Fällen ein grosses Thema. Wenn Paare gemeinsam arbeiten ist alles eins. Manchmal wohnen solche Paare sogar mit Mitarbeitenden, mit Eltern oder Schwiegereltern zusammen. Die heutige mobile Erreichbarkeit verschärft die Abgrenzungsproblematik zusätzlich.

→ ernsthaften operativen Problemen bei einem allfälligen Ausfall beider Eheleute sei daher ein Stück weit gegeben. Den negativen Aspekt sieht er aber zugleich als positiven Aspekt: Das blinde Verständnis unter- sowie grosse Vertrauen zueinander sei auch ein riesiger Pluspunkt in der Führung, was den Erfolg des Betriebs mit ausmache.

Im Hotel Limmathof in Baden führen das mit knapp über 30 Jahren noch junge Paar Lorenz und Kathrin Diebold das Zepter. Den täglichen «Hutwechsel» von der Ehe- zur Geschäftspartnerin empfindet Kathrin Diebold als Herausforderung, die es manchmal in sich habe. «Trotz der persönlichen Nähe auf einer beruflichen Ebene zu kommunizieren, sodass es für das ganze Team stimmt, ist immer von Neuem eine spannende Aufgabe.» Als Erfolgsrezept bezeichnet Lorenz Diebold die Fähigkeit beider Eheleute, sich die Aufgaben nach Kompetenzen und Vorlieben im blinden Verständnis zuzuteilen. «Wir ergänzen uns jederzeit und stehen uns auch beratend zur Seite.»

In Zeiten, wo Berufliches und Privates auch aufgrund der Digitalisierung immer näher zusammenrücken, entsprechen familiäre Führungsmodelle einem Zeitgeist. Passend dazu haben die beiden Buchautorinnen Lianne Fravi und Be-

Die Ehe AG hat sich in vielen Kleinbetrieben bewährt.

tina Plattner-Gerber im Rahmen ihrer Recherchen herausgefunden, dass sich die Ehe AG als Führungsmodell in vielen Kleinbetrieben bewährt habe und zahlenmässig tendenziell zunehme.

Dieser Artikel ist erstmals am 15. Oktober 2017 in der Beilage NZZ Executive der «NZZ am Sonntag» erschienen.

Hotel & Gastro formation by Hotel & Gastro Union
Gastgewerbe
Hotelberufswesen

Planen Sie Ihre Karriere mit uns

Wir führen Sie zu eidgenössischen Fachausweisen und Diplomen

- **Lehrgänge auf die Berufsprüfungen**
 - Beginn März 2018 – Chefkoch/-köchin
 - Beginn März 2018 – Bereichsleiter/in Restauration
 - Beginn Juni 2018 – Bereichsleiter/in Hotellerie-Hauswirtschaft
 - Beginn August 2018 – Chef de Réception (Basismodule)
- **Lehrgänge auf die Höheren Fachprüfungen**
 - Beginn Juli 2018 – Küchenchef/in
 - Leiter/in Restauration
 - Leiter/in Hotellerie-Hauswirtschaft
 - Leiter/in Gemeinschaftsgastronomie

Profitieren Sie von Vergünstigungen durch den Gesamtarbeitsvertrag im Schweizer Gastgewerbe.

Ausbildungskurse für Berufsbildner/innen (Lehrmeisterkurse)
4 x jährlich: Januar, März, Juni, September (Daten auf Anfrage)

Rufen Sie uns an – wir beraten Sie gerne!

Hotel & Gastro formation Schweiz | Eichstrasse 20 | Postfach 362 | 6353 Weggis | Telefon +41 (0)41 392 77 77 | Fax +41 (0)41 392 77 70 | hbb@hotelgastro.ch | www.hotelgastro.ch

b Verlag

Ich bin auch ein Online-Magazin.

Laden Sie www.hotelier.ch auf Ihren Homescreen, und schon haben Sie aus Ihrer gedruckten Zeitschrift ein Online-Magazin gemacht.

Hotelier + [App Icon] + [Plus Icon] = Ho

NESCAFÉ Milano

Kinderleicht ausgezeichneten Kaffee servieren

- QUALITÄTSZUTATEN
- PREISGÜNSTIGER VOLLAUTOMAT
- EINFACHE HANDHABUNG & REINIGUNG

Qualitätszutaten, eine zuverlässige und einfach zu bedienende Kaffeemaschine, sowie ein ausgezeichneter technischer Service: Das NESCAFÉ Milano Paket garantiert Ihnen, Ihre Kunden mit dem perfekten Kaffee zu entzücken.

www.nestleprofessional.ch
Infoline 0800 807 987
beverage@ch.nestleprofessional.com

Nestlé PROFESSIONAL
Beverage Solutions