

## Führung im Doppelpack:

# Wenn Paare gemeinsam ein Hotel führen

**Der Volksmund sagt „doppelt hält besser“ – das gilt auch für Führungsteams im Hotel. Das Plus an gemeinsamer Zeit und Verantwortung kann aber auch zur Belastung werden, wenn die Spielregeln von den Paaren missachtet werden.**

Nach einer ersten lockeren Zählung, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, werden mehr als 25 unserer 250 Toptagungshotels von Paaren oder Ehepaaren geführt. Das Führen als (Ehe-)Paar hat Vorteile, schließlich lastet alle Verantwortung auf mehr als zwei Schultern. Es birgt aber auch so manche Stolperfälle. Grund genug, einmal näher zu betrachten, was es bedeutet, im Beruf wie im Privatleben ein Paar zu sein. Welche besonderen Herausforderungen bringt es mit sich, welche Vorteile gibt es? Was kann man tun, um möglichst alle Vorteile für sich und das eigene Unternehmen zu nutzen? Und: Wie kann man typische Schwierigkeiten meistern? Klar ist: Eine durchdachte Organisation der beruflichen wie privaten Lebenssituation macht glücklich und erfolgreich zugleich.

2010 stellte die Schweizer Unternehmerin und Psychologin Lianne Fravi eine wissenschaftliche, empirische Untersuchung zu diesem Thema an. Die Forschungsergebnisse der Studie „Im Beruf wie im Leben ein Paar. Ressourcen und Herausforderungen im privaten und beruflichen Beziehungsalltag – eine explorative Studie aus Sicht der Hotelfrau“ bildeten die Grundlage für das 2013 im Kösel-Verlag erschienene Handbuch „Wenn Paare Unternehmen führen“, das Lianne Fravi zusammen mit Bettina Plattner-Gerber geschrieben hat (siehe Kasten). Beide sind u.a. diplomierte Hotelière und führen selbst zusammen mit ihren Ehepartnern seit vielen Jahren ein Unternehmen als Führungsduo. Auch fünf Paare aus den Top 250 haben uns für diesen Artikel etwas über ihr Erfolgsgeheimnis verraten.

### Herausforderungen für Paare

Alles hängt voneinander ab. Wenn das Hotel schlecht läuft, ist auch die Partnerschaft beeinträchtigt – wenn das Paar in eine Krise gerät, leidet auch das Unternehmen. Dies ist laut Lianne Fravi die größte Herausforderung, die es zu bedenken gilt, wenn Paare sich auf das Abenteuer „Führung im Doppelpack“ einlassen. Beide Partner haben verschiedene Per-

sönlichkeiten, andere Blickwinkel und Herangehensweisen. Das Führungsverständnis und der Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können verschieden sein. Die Haltung zu Themen wie Zeit- und Energiemanagement, Finanzen oder die Vereinbarung von Familie und Beruf kann zu Konflikten führen ebenso wie die individuelle Einstellung zu Hierarchie und Machtfragen. Hinzu kommt der tägliche Rollenwechsel von Chef/Chefin im Hotel zu Ehemann/Vater oder Ehefrau und Mutter im Privatleben. Bei aller Liebe und Güte, die man für den anderen empfindet, kann es in Stress-Situationen oder unter dem Druck, den die Verantwortung für einen Hotelbetrieb mit sich bringt, leicht passieren, dass die Zusammenarbeit unrund wird, dass man – bildlich gesprochen – eine Acht im Reifen hat. Gelingt es nicht, rechtzeitig gegenzusteuern oder die Unwucht zu beheben, ist der Misserfolg wahrscheinlich. Druck erzeugt nicht nur die Verantwortung für Familie und Angestellte. Bei familiengeführten Hotels hat manch einer auch den Betrieb der Eltern oder Schwiegereltern übernommen und möchte ihn erfolgreich fortführen statt als derjenige dazustehen, der das Unternehmen gegen die Wand fährt. Die Zahnräder der verschiedenen Persönlichkeiten und Kompetenzen der beiden Partner können also perfekt ineinandergreifen – dann laufen Betrieb und Ehe bestens – oder sich gegenseitig blockieren. Dann ist mindestens eins von beidem in ernster Gefahr.

### Krisen überwinden

Fravi und Plattner zeigen am Beispiel eines Schweizer Hotelier-Ehepaares, wie eine Beziehungskrise überwunden wurde. Beide Ehepartner führten als angestelltes Direktorenpaar erfolgreich ein Hotel im Engadin. Sie waren hierarchisch gleichgestellt. Doch in der Ehe begann es zu kriseln. Viele kleine Konflikte, unterschiedliche Sichtweisen im Umgang mit der Mitarbeiterführung und die Unfähigkeit offen miteinander zu sprechen, waren die Hauptgründe. Zum Schluss redeten und stritten die beiden nicht einmal mehr miteinander. Nach ►



Foto: ARCADEON



## Claudia und Jörg Bachmann: „Das Prinzip der einen Stimme“

**TOP 250 inside: Wie kam es, dass Sie zusammen mit Ihrem Mann im Arcadeon tätig sind?**

**Claudia Bachmann:** Kennengelernt haben wir uns 1996 im Country Park Hotel in Brehna bei Leipzig. Dort war mein Mann Direktor und ich im Hotel Intercontinental in Leipzig im Bereich Bankett/Verkauf tätig. 1998 sind wir als Paar nach Hagen gekommen, um das damals noch im Bau befindliche ARCADEON zu eröffnen und zu führen.

**TOP 250 inside: Macht es für Sie einen Unterschied, ob Sie angestellt oder Inhaber sind?**

**Jörg Bachmann:** Wir sind beide bei der Eigentümergesellschaft angestellt. Ich bin Alleingeschäftsführer der Gesellschaft. Zum Glück haben mich die Eigentümergesellschaft mit so weitreichender Kompetenz ausgestattet, dass sämtliche Entscheidungen, auch investive, von mir direkt vor Ort im ARCADEON getroffen werden können. Das gilt natürlich immer dann, wenn dafür vorher auch eigene Mittel erarbeitet wurden. So gesehen, gibt es zwischen der Linie angestellter Geschäftsführer oder Inhaber für mich, wenn überhaupt, nur marginale Unterschiede.

**TOP 250 inside: Welche Positionen bekleiden Sie im Hotel und wo liegen Ihre Stärken?**

**Jörg Bachmann:** Meine Frau ist Marketing- und Verkaufsleiterin, ich bin Geschäftsführer. Diese Aufgabenteilung war durch unsere vorangegangenen Tätigkeiten schon klar definiert.

**Claudia Bachmann:** Wir haben beide eine Hotelfachausbildung und mein Mann noch zusätzlich die Ausbildung Form des Hotelbetriebswirtes.

Besonders stark ist mein Mann im Bereich Strategie, Zielverfolgung, Kommunikation und dem Mitreißen von Mitarbeitern und Kunden. Meine Stärken liegen im Kreativen, dem Personalmanagement und dem Scouting von neuen Ideen.

**TOP 250 inside: Welche Vor- und Nachteile das tägliche Zusammensein im Privatleben wie im Berufsleben?**

**Jörg Bachmann:** Für uns gibt es keine erkennbaren Nachteile, im Gegenteil. Die ständig neuen Herausforderungen in unserer Branche decken ein weites und oft auch emotionales

Feld ab. Da macht es Sinn, sich gemeinsam diesen Anforderungen zu widmen. Antworten und Lösungen müssen oft schnell gefunden werden. Manchmal sind sie aber auch von sehr komplexer Natur, da bringt nur ein gemeinsames Beraten ein wirkliches Ergebnis. Das wiederum wirkt sich positiv aus, weil wir uns trotz aller Unterschiedlichkeit und Meinungsverschiedenheit an einem gemeinsamen Ziel orientieren: Begeisterte Gäste zu haben.

**TOP 250 inside: Was sollten Hotelierpaare beachten, damit die Zusammenarbeit gut funktioniert?**

**Jörg Bachmann:** Neben vielen Teilaspekten ist einer ganz besonders wichtig: Es muss zu jeder Zeit das „Prinzip der einen Stimme“ gelten. Nie darf nach einer Entscheidung des einen, auch in dessen Abwesenheit oder aus zeitbedingten Gründen, auch nur der Hauch des Eindrucks entstehen, dass der andere die einmal getroffene und verkündete Entscheidung nicht zu 100 Prozent mitträgt. Sollte dies einmal nicht funktionieren, müssen wir im privaten diskutieren, wie Entscheidungen künftig gefällt werden. Das passiert auch geübten Paaren wie uns immer mal wieder. Dieser Prozess ist ein Muss für Erfolg bei Mitarbeitern und Gästen.

**TOP 250 inside: Trennen Sie Berufs- und Privatleben voneinander ab?**

**Claudia Bachmann:** Berufs- und Arbeitsleben werden bei uns nie getrennt. Alles entwickelt sich miteinander und ineinander. Das gilt besonders für unsere Töchter, die erleben, dass wir Eltern viele Anforderungen mit der entsprechenden Gemütsverfassung mit nach Hause bringen. Diesem Druck können wir aber begegnen. Wir haben in einiger Entfernung zu unserem Leben in Hagen einen Zufluchtsort, in dem wir zwar genauso wenig Berufliches und Privates trennen. Trotzdem genießen wir durch den zeitlichen und räumlichen Abstand diesen Ort der Ruhe und vor allem die Gemeinsamkeit in der Familie. Hier darf unsere berufliche Aktivität deutlich in den Hintergrund treten.

**TOP 250 inside: Empfinden Sie das ständige Zusammensein auch mal als Spannungsfeld?**

**Claudia Bachmann:** Ja, klar – der andere geht einem – salopp gesagt – auch schon mal auf

den Wecker. Dann ist es besser, jeder wendet sich einem anderen Thema zu. Später wird es im Privaten entsprechend kommentiert, notfalls diskutiert – und manchmal gestritten. Da es aber um berufliche Aufgaben geht, sind auch nach 20 Jahren die persönlichen Aspekte nicht betroffen.

**TOP 250 inside: Sie haben zwei Kinder. Wie haben Sie das Familienleben organisiert?**

**Claudia Bachmann:** Ich habe jeweils in den ersten 1,5 Jahren eine komplette Berufspause eingelegt. Gut funktioniert hat es, weil wir für beide Kinder einen Ganztageskindergarten gefunden haben und unsere Arbeitszeiten so verlagerten, dass ich morgens im Betrieb vor meinem Mann starte und dadurch mehr Freiheiten in den Abendstunden habe. Zeitgleich decken wir dadurch eine deutlich längere Zeitspanne im Betrieb ab. Papa ist morgens und Mama abends für die Kinder da.

**TOP 250 inside: Hätten Sie nicht auch im Arcadeon wohnen können?**

**Jörg Bachmann:** Im ARCADEON oder im direkten Umfeld zu wohnen, haben wir als nicht sinnvoll betrachtet. Seit 20 Jahren wohnen wir fünf Kilometer vom Hotel entfernt. Das ist nah genug um schnell da sein zu können und weit genug entfernt, um abseits von Mitarbeitern und Gästen und den damit verbundenen Verpflichtungen ein Privatleben zu führen, das nicht wie das Berufsleben unter ständiger Beobachtung steht.

**TOP 250 inside: Was passiert, wenn einer von Ihnen plötzlich arbeitsunfähig werden würde?**

**Jörg Bachmann:** Das kann passieren und wir betreiben dafür private Vorsorge. Natürlich geben wir unserem Betrieb Gesicht und Persönlichkeit, dennoch zählt bei unserer Betriebsgröße nicht nur eine Einzelleistung von uns beiden, sondern die Gesamtleistung. Bei der Anzahl unserer Mitarbeiter kann das ARCADEON auch im schlimmsten anzunehmenden Fall weitergeführt werden. Letztlich ist es die Aufgabe, das ARCADEON sowohl täglich als auch strategisch so zu führen, dass es weiter eine erfolgreiche Zukunft gibt. Dabei hilft das Wissen, dass keiner von uns unersetzlich ist.

eigener Aussage mochten sie einander einfach nicht mehr. Es kam zur Scheidung. Das Hotel, an dem beider Herz und Seele hingen, führten sie dabei die ganze Zeit als Führungsduo weiter, denn beruflich funktionierten sie dennoch gut und wollten die gute berufliche Stellung, die sie innehatten, nicht durch das persönliche Unglück gefährden. Es gelang ihnen, Privates und Geschäftliches konsequent voneinander zu trennen. Die private Trennung verschaffte ihnen Raum und gegenseitige Abgrenzung. Über die berufliche Zusammenarbeit entstand wieder mehr Respekt und Achtung für den jeweils anderen und gegenüber Dritten. Schlussendlich wurde aus den beiden nach fünf Jahren der Trennung auch privat wieder ein Paar. Heute leben und arbeiten sie wieder vereint, machen jedoch vieles besser als früher. Er hat gelernt, zurückhaltender aufzutreten und die Grenzen ihrer beider Zuständigkeiten zu respektieren – sie kann jetzt ihre Entscheidungen besser allein treffen und verantworten. Sie hat gelernt, stärker aufzutreten und es nicht mehr allen Recht machen zu wollen. Beide sind offener im Gespräch miteinander und respektieren die Frei-

räume des anderen. Jeder hat seine eigene Wohnung und somit Rückzugsmöglichkeiten behalten.

### Hotel wird zum Wohnzimmer

Die Freiräume des Anderen zu achten, ist auch für Ursula und Richard Müller vom Jagdschloss Niederwald ein wesentlicher Aspekt. Im Gegensatz zu dem Schweizer Hotelpaar leben und arbeiten die beiden ohne existenzielle Krisen erfolgreich miteinander, noch dazu wohnen sie im Hotel, sodass das Unternehmen mitunter zum eigenen Wohnzimmer wird. Auch aus ihrer Erfahrung ist es wichtig, dem Anderen nicht dazwischenzufunkeln. Im gemeinsamen Betrieb haben sie klare vertraglich niedergelegte Absprachen und Befugnisse getroffen. Richard Müller obliegt durch seine Ausbildung als diätetisch geschulter Koch die Verantwortung für Einkauf und Küche, Ursula Müller kümmert sich als gelernte Hotelkauffrau und Hotelmeisterin um die anderen Bereiche. „Gefühle im Geschäft außen vorlassen!“ ist ihr Credo, wohlwissend, dass dies gleichzeitig die größte Schwierigkeit ist. Als wohltuend und bereichernd emp-

## Doris und Jürgen Mönch, Hotel Ullrich: „Ungeduldiger als bei anderen Kollegen“



Dass Jürgen und Doris Mönch seit sieben Jahren gemeinsam im **Hotel Ullrich** arbeiten, ergab sich eher zufällig. Er ist gelernter Restaurantfachmann und absolvierte seinen Hotelbetriebswirt, bevor er nach mehreren Stationen in der Tagungshotellerie die Leitung des 4-Sterne-Hotels in Elfershausen übernahm. Sie sprang als gelernte Fremdsprachenkorrespondentin ein, als seine Mitarbeiterin im Marketing/Verkauf eine Babypause einlegte. Heute sind sie ein eingespieltes Team – er ist der Chef und sie für das komplette Online-Marketing und die vorbereitende Lohnbuchhaltung zuständig.

Als Frau des Chefs auch die Rolle der Chefin zu übernehmen, das ist kein Thema bei den Mönchs. Doris Mönch ist nur zwei Mal in der Woche für fünf Stunden im Hotel und die Mitarbeiter sprechen meist ihn bei Fragen an. Außerdem pflegen beide ein lockeres Verhältnis zu den Mitarbeitern und Kollegen, strenge Hierarchien gibt es da nicht. „Meine Frau ist mit den Kolleginnen und Kollegen per Du, ich spreche die meisten Mitarbeiter mit Vornamen und Sie an, einige duze ich auch“, erklärt Mönch. Dass seine Frau sogar Privilegien gegenüber den anderen Mitarbeiter genießt, das

lehnt er gänzlich ab. „Im Gegenteil, wahrscheinlich bin ich mit ihr ungeduldiger als mit allen anderen Kollegen.“

Ein Zuviel an gemeinsamer Arbeitszeit ergibt sich bei zwei Tagen pro Woche natürlich nicht. Manchmal liegen seine freien Tage sogar an ihren Arbeitstagen oder er sitzt in Besprechungen und sieht seine Frau kaum im Hotel. Dennoch ergeben sich auch hier einmal konfliktreiche Situationen, die gehandelt werden müssen. Der Tipp des Ehepaars: „Wenn es zu viel wird, geht einfach einer von uns aus dem Büro.“ Die beiden genießen eher die Vorteile des gemeinsamen Arbeitsplatzes: Der Partner weiß genau, wovon man spricht und hat Verständnis für die Probleme im Hotel. Eine strikte Trennung von Privatem und Geschäftlichem halten sie nicht ein und sprechen natürlich auch zu Hause über geschäftliche Dinge. „Manchmal muss man sich sogar zwingen, nicht dauernd über das Hotel zu sprechen“, so Mönch. Das Familienleben beeinträchtigt dies nicht, die beiden Kinder sind aus dem Gröbsten heraus. Früher mussten ab und an Abholdienste organisiert werden, was aber auch kein Problem war, da beide nicht in einen



Foto: Hotel Ullrich

**Doris und Jürgen Mönch genießen das Zusammenarbeiten: „Der Partner weiß genau, wovon man spricht.“**

Dienstplan eingebunden sind.

Den nötigen Abstand für die Freizeit verschafft sich das Ehepaar auch mit dem 25 Kilometer vom Hotel entfernten Wohnort. Manchmal muss er zwar auch kurzfristig nochmal ins Hotel kommen, meistens regeln die Mitarbeiter aber schwierige Situationen selbst und informieren ihn nur am nächsten Tag.

## Axel Brandt und Heike Kober, Waldhotel Schäferberg: „Wir ergänzen uns sehr gut“

Seit 20 Jahren ist Axel Brandt im **Waldhotel Schäferberg** tätig. Begonnen hat er 1998 als Assistent der Geschäftsleitung, später wurde er Geschäftsführer. Vor zwei Jahren übernahm er das Hotel als Inhaber. Mit seiner Lebensgefährtin Heike Kober ist er seit knapp zehn Jahren zusammen. Die Mutter zweier erwachsener Kinder hatte früher mit der Hotellerie gar nichts zu tun. Heute engagiert sie sich neben ihrer Teilzeitstelle im öffentlichen Dienst für die Belange des 4-Sterne-Hauses. Dabei ist sie die „gute Seele“ des Hauses und kümmert sich um Details wie Dekoration, Gästebetreuung und ist Ideengeber für viele Dinge.

Das Verständnis für die flexiblen und intensiven Arbeitszeiten ihres Mannes, das späte Heimkommen am Abend und das frühe Hinausgehen am nächsten Morgen musste sie anfangs erst lernen. Heute bringt Heike Kober selbst immer wieder neuen Input mit ein. Somit ist der quirlige Alltag im Hotelgeschehen gut aufgeteilt. „Unsere verschiedenen Herangehensweisen ergänzen sich dabei sehr gut“, erklärt Axel Brandt. „Während ich zum Beispiel mit den behördlichen Auflagen und Dokumentationspflichten kämpfe, kennt meine Frau sich in solchen Sachen bestens aus und es geht ihr flott von der Hand“. Klare Abgrenzungen haben die beiden für sich bisher nicht getroffen. Es wird auch im Privatle-

ben viel über das Geschäft gesprochen. „Wenn wir beispielsweise zusammen einkaufen, denken wir beide auch immer für das Hotel mit. Klar ist das Abschalten manchmal schwierig und sicher geht es einem auch mal auf den Keks, wenn das Hotel immer Thema ist. Aber wir freuen uns beide über unser schönes Hotel.“

An freien Tagen funktioniert das Tagungshaus auch mal ohne Axel Brandt. Er pflegt zusammen mit seinen Abteilungsleitern und Mitarbeitern eine moderne Unternehmenskultur mit eher flachen Hierarchien und vertrauensvoller Eigenverantwortung in den einzelnen Bereichen. „Hier ist es hilfreich, dass wir nicht im oder am Hotel direkt wohnen. So sind alle gezwungen, bei meiner Abwesenheit auch mal etwas selbst zu entscheiden, das funktioniert gut.“

Axel Brandt und Heike Kober sind bemüht, nicht nur den Gästen, sondern auch den Mitarbeitern eine familiäre Atmosphäre an ihrem Arbeitsplatz zu bieten. Denn, so ihr Credo, nur wenn man sich an seinem Arbeitsplatz wohlfühlt, engagiert man sich auch. Im letzten Jahr musste sich Axel Brandt einer Operation unterziehen, während der Heike Kober die Ansprechpartnerin für das Hotelteam war. „Es ist gut zu wissen, dass man gut vertreten wird und sowohl die Mitarbeiter als auch meine Frau den Laden bestens im Griff hatten.“



Foto: Waldhotel Schäferberg

**Gut zu wissen, dass man gut vertreten wird.**

fanden es die Müllers auch, eine Zeit lang beruflich getrennte Wege gegangen zu sein. Nachdem sie zehn Jahre lang gemeinsam ein kleines Haus in Süddeutschland geführt hatten, wechselten beide die Stellung. Er verantwortete die gastronomische Leitung der Bundesgartenschau in Lörrach, sie übernahm die Direktion des Sunderlandhotels im Sauerland. „Jeder war eine Zeit lang wieder unabhängiger und konnte sich in seinen eigenen beruflichen Kompetenzen weiterentwickeln. Das war sehr gut für uns“, blickt Ursula Müller zurück.

### Familie und Beruf

Die Arbeitszeiten als Führungskraft im Hotel – dies gilt erst recht für die meisten Inhaber – können lang und intensiv sein. Jeder Hotelier kennt das: Man bleibt lang, geht spät heim und steht morgens zeitig wieder parat. Ist der Partner/die Partnerin in der gleichen Rolle, lassen sich solche Situationen manchmal teilen, zumindest muss man nicht erst mühsam Verständnis bei seinem Partner dafür wecken – ein Stress-Faktor weniger in der Paar-Beziehung. Doch wie geht man mit der Ar-

beitsbelastung um, sobald Kinder da sind? Viele erwerbstätige Frauen empfinden noch immer eine unangenehme Doppelbelastung durch Familien- und Berufsleben. Hier muss natürlich auch eine partnerschaftliche Vereinbarung getroffen werden, wie der Führungsalltag des Hotel-Paares mit der Familienbetreuung unter einen Hut gebracht werden kann, sodass alle Beteiligten zufrieden sind. Die zwei Töchter von Claudia und Jörg Bachmann vom Arcadeon in Hagen wurden geboren, als das Paar schon gemeinsam im Arcadeon tätig waren. Claudia Bachmann stieg nach beiden Geburten für jeweils eineinhalb Jahre aus dem Beruf aus und konzentrierte sich auf die Kinder, während Jörg Bachmann weiter als Geschäftsführer arbeitete. Danach fand sich eine gute Ganztagsbetreuung für die Kinder und Claudia Bachmann nahm ihre Arbeit wieder auf. Ihre Arbeitszeiten planen die Eltern so, dass der eine sehr früh im Betrieb ist und entsprechend früher nach Hause geht, während der andere später arbeitet. So bleibt immer genug Zeit für die Kinder. Die Bachmanns wohnen bewusst nicht im Hotel. Die Möglichkeit hätte es gegeben. Aber da sie schon beruflich ►

unter ständiger Beobachtung stehen, wollten sie ihr Privatleben nicht auch noch auf dem Präsentierteller verbringen. „Die fünf Kilometer zwischen Wohnung und Hotel sind ideal für uns. Wir sind schnell da aber auch weit genug weg, um wirklich privat zu sein“, so Claudia Bachmann. [s. Interview S.11]

### Schlüssel zum Erfolg

Welche Faktoren nun zum Gelingen einer Unternehmer-Paar-Beziehung beitragen, macht Lianne Fravi in ihrer Studie aus:

1. Die Abgrenzung zwischen Privat und Geschäft und das Schaffen von Freiräumen für beide Partner. Das kann der „Blaue Montag“ sein oder die „bürofreie Zone im Schlafzimmer“.
2. Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar abstecken und sich auch daran halten. Beide Partner müssen die Haltung einnehmen: „Das ist dein Ding, da mische ich mich nicht

ein.“ Im besten Fall ergänzen sich die unterschiedlichen Talente der beiden Partner zu einem besseren Ganzen. Getreu dem Motto von Otto Rehhagel, der mit der griechischen Nationalmannschaft Fußball-Europameister wurde, weil er nach eigener Aussage dafür gesorgt hat, „dass nun jeder macht, was er kann und nicht mehr nur, was er will.“

3. Hierarchien festlegen: Wer entscheidet was, wann und wo? Auch Themen wie Gehalt und die Kommunikation nach außen sowie die Absicherung für den Fall, dass einer von beiden arbeitsunfähig wird, sollten geregelt sein.

Mit der klaren Verteilung der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten halten es alle unsere Beispiel-Paare vorbildlich. Alle nehmen diesen Punkt ernst. Ebenso die Achtung der Freiräume des Anderen oder der Freiräume im Privatleben wurde von allen als wichtig genannt. Was hingegen bei keinem unserer Paare streng genommen wird, ist die strikte Trennung von

## Patricia und Thomas Charlier, Pfalzhotel Asselheim: „Wir leben die Work-Pfalz-Balance“



Foto: Pfalzhotel Asselheim

**Lassen sich Freiräume und machen auch mal was alleine.**

„Natürlich erwischt man sich oft dabei, dass man zuhause übers Geschäft redet. Finden wir aber beide nicht so tragisch, da wir uns auch gegenseitig sagen, wenn wir gerade mal nichts vom Hotel hören wollen. Und dann ist es auch wieder gut“, erklärt Patricia Charlier ganz einfach die Regeln ihrer gemeinsamen Arbeits- und Lebenszeit. Vielleicht ist es das entspannende Drumherum. Die herrliche Natur und die guten Weine, die eine ausgeglichene Lebenshaltung fördern. Patricia und Thomas Charlier, beide Geschäftsführer des **Pfalzhotel Asselheim**,

gehen auf jeden Fall ganz unkompliziert mit ihrer gemeinsamen Chefposition um. „Wir mögen das Hotel, die Mitarbeiter und die ganzen Dinge, die hier passieren“, erklärt Charlier. Genauso mögen sie es aber auch frei zu haben und ihren Hobbies nachzugehen, zum Beispiel verreisen. Sie ist, nach der Ausbildung zur Hotelfachfrau, betriebswirtschaftlichem Studium und diversen Stationen in anderen Hotels, seit 2005 im elterlichen Betrieb. Er hat als Elektroinstallateur an der Meisterschule den Fachwirt für Kaufmännische Betriebsführung und anschließend seine Trainer-Ausbildung bei Dale Carnegie absolviert. Seit 2014 leitet das Paar zusammen das Hotel ihrer Eltern.

Um einen reibungslosen Ablauf für sich, aber auch für die Mitarbeiter zu ermöglichen, haben sie die Abteilungen klar aufgeteilt: Patricia Charlier ist für die Rezeption, das Tagungsgeschäft, das Housekeeping sowie das Marketing zuständig. Er verantwortet den Einkauf, die Buchhaltung und die Haustechnik. „Bei Personal- und Geldangelegenheiten sowie Küche und Service entscheiden wir zusammen“, so Charlier. Diese Zuständigkeiten kommunizieren sie klar nach außen – jeder Mitarbeiter bekommt bereits beim Einstellungsgespräch erklärt, wer für was zuständig ist. „So bleibt es in der Regel auch aus, dass die Mitarbeiter mal zum einen,

dann zum anderen gehen und nachfragen. Und wenn es doch einer macht, dann weisen ihn Thomas oder ich darauf hin, dass er gerade beim falschen ist“, erklärt die Chefin.

Bei den beiden wird schnell klar: Sie können privat und Beruf gut kombinieren und „gehen sich nicht auf den Keks“. Dazu trägt sicher auch bei, dass man auch mal was alleine macht. „Wir sehen uns immer, sind ständig auch beim Essen zusammen – eigentlich genau andersherum als bei Paaren, die sich nur abends sehen“. Das ist eben so in der „verrückten Hotelwelt“, lacht Charlier. Deshalb sind Freiräume umso wichtiger: Weiterhin seinen Freundeskreis und seine Hobbies pflegen, damit auch die privaten Gesprächsthemen nicht ausgehen. Dann ist es nicht dramatisch, wenn im Hotel auch über Privates und zuhause auch übers Hotel geredet wird. Sie nennen es die Work-Pfalz-Balance.

Der räumliche Abstand vom Hotel gehört auch dazu: Sie wohnen wenige Kilometer vom Hotel entfernt. „Ich bin früher in einer Wohnung im Hotel aufgewachsen und habe die ersten Jahre auch direkt neben dem Hotel gewohnt. Das kann ich ehrlich gesagt ganz und gar nicht empfehlen“, rät Charlier. Gedanklich habe man nie Feierabend und sei immer ansprechbar für jeden, ob Mitarbeiter oder Gast.

## Ursula und Richard Müller, Jagdschloss Niederwald: „Private Gefühle zu Hause lassen“

„Ach du liebe Zeit – wie das funktioniert, als Paar ein Hotel zu führen, das weiß ich nach über 30 Jahren immer noch nicht“, lacht Ursula Müller. „Humor hilft dabei schon mal sehr.“ Sie ist zusammen mit ihrem Mann Richard Pächterin im **Jagdschloss Niederwald** in Rüdesheim. Beide sind vom Fach, lernten sich 1980 in einem Hotelbetrieb als stellvertretender Küchenchef und Restaurantleiterin kennen. Vor ihrer Zeit in Niederwald haben die beiden schon einmal für zehn Jahre gemeinsam ein kleines Hotel in Süddeutschland geführt. Danach gingen sie für kurze Zeit beruflich getrennte Wege, als sie eine Direktionsstelle im Sauerland annahm und ihr Mann die gastronomische Leitung der Bundesgartenschau in Lörrach übernahm. „Ich denke, diese Zeit war sehr gut für uns, damit jeder wieder etwas unabhängiger war und wir mit etwas Abstand unsere jeweiligen beruflichen Kenntnisse erweitern konnten.“

Sie ist gelernte Hotelkauffrau und Hotelmeisterin, er ist diätetisch geschulter Koch. Als das Land Hessen das Jagdschloss Niederwald meistbietend zum Kauf anbot, warf Ursula Müller ihren Hut in den Ring – sie bot 1 Mark – und schickte ihre gemeinsamen Referenzen mit. Dieser Schachzug weckte Aufmerksamkeit und es gelang, einen Pachtvertrag auszuhandeln, denn kaufen wollte das Ehepaar nicht. Leider war das Anwesen marode und das Land Hessen wollte nicht investieren, so dass sie das Jagdschloss selbst, nach und nach mit dem Erwirtschafteten, in ein erfolgreiches Tagungshotel verwandeln mussten – eine große Herausforderung, aber auch ein stetiger Ansporn, denn Leidenschaft für ihren Beruf verbindet das Ehepaar schon immer.

Die Aufgabengebiete und Kompetenzen der beiden haben sie klar untereinander geregelt, dies



„Wir haben alles schriftlich und/oder vertraglich geregelt“

Foto: Jagdschloss Niederwald

ergab sich aus den beruflichen Qualifikationen: Ihr obliegen Housekeeping, Service, Marketing, Buchungen, Buchhaltung und Budgetplanung. Er kümmert sich um den Einkauf und die Küche. Für das Team sind sie einfach Herr und Frau Müller. „Wichtig ist es, nüchtern und sachlich zu erarbeiten: was – wer – wann – wo. Private Gefühle muss man zu Hause lassen. Alles sollte schriftlich und/oder vertraglich so geregelt sein, dass jeder auch allein weiter machen kann. Im Klartext: geschäftsführend und mit Verträgen für beide. „Wir sind zum Beispiel eine Gbr. Jeder kann laut Verträgen das Objekt alleine führen. Beide sind gegen Arbeitsunfähigkeit abgesichert. Auch die Altersversorgung ist für uns beide fest geplant.“

Da der Pachtvertrag Residenzpflicht vorsieht, wohnen die Müllers auch im Hotel. Da wird das Hotel schon mal zum eigenen Wohnzimmer und

eine Trennung zwischen Berufs- und Privatleben ist schwierig. „Meinungsverschiedenheiten gibt es immer“, sagt Ursula Müller, „Lösungen lassen sich da nur mit Kompromissen erarbeiten. Ich denke, man kann Privates und Geschäftliches nicht in Allem trennen. Es ist aber wichtig, im knappen privaten Bereich die Freiräume des anderen zu achten.“

Wesentlicher Erfolgsfaktor ist für Ursula Müller die professionelle Haltung und sie rät anderen, die zusammen ein Hotel führen oder dies beabsichtigen: „Es kann schief gehen, aber dann sollten sich beide vor Augen führen, dass sie vertraglich verpflichtet sind und dass, wie auch bei uns 22, Mitarbeiter am Geschäft hängen. Also, auch wenn sich das Paar trennt, muss man professionell weiter machen und auch hier gilt: Gefühle außen vor lassen! Das ist mit Sicherheit der schwierigste Faktor.“

Geschäft und Privat. Alle geben an, auch zuhause über das Hotel zu sprechen. Gleichzeitig empfinden sie das aber nicht als unlösbares Problem. „Das finden wir nicht tragisch, da wir uns auch gegenseitig sagen, wenn wir gerade mal nichts vom Hotel hören wollen“, erzählt Patricia Charlier vom Pfalzhotel Asselheim aus ihrem Alltag. Sie führt zusammen mit ihrem Mann Thomas das Hotel ihrer Eltern. Das Besondere bei den beiden ist, dass er sozusagen in den Hotelbetrieb der Schwiegereltern eingehiratet hat, auch den Namen seiner Frau an-

genommen hat und zu Beginn nicht vom Fach war. Während Patricia Charlier die klassische Laufbahn der Ausbildung zur Hotelkauffrau plus Betriebswirtschaftsstudium absolvierte, kam er als gelernter Elektroinstallateur gewissermaßen wie die Jungfrau zum Kinde. Schnell entdeckte Thomas Charlier aber seine Begeisterung für die Rolle des Tagungshoteliere und bildete sich als Fachwirt für kaufmännische Betriebsführung und als Trainer in der Erwachsenenbildung fort. So führte bei den Charliers einfach die Freude an der gemeinsamen Sa- ►

che zum Erfolg. Dass sie als Tochter den Hotelbetrieb als neue Chefin übernahm und er von außen kam, spielte dann auch nie eine Rolle. „Da mein Mann immer – genauso wie ich – für die Mitarbeiter da war, hat er sich die Chefposition schnell erarbeitet und wurde auch immer als gleichberechtigt wahrgenommen“, so Patricia Charlier.

## Respekt und Achtsamkeit üben

Im Zuge dieser Punkte kommt der Kommunikation der Paare untereinander eine ganz entscheidende Rolle zu. Sie stehen sowohl in Bezug auf die Gäste als auch auf die Mitarbeiter unter ständiger Beobachtung. Niemals sollten Dinge, die ins stille Kämmerlein gehören, auf offener Bühne besprochen werden. Man sollte vermeiden, spontane Gedanken zu relevanten Bereichen, die beide angehen, in Gegenwart anderer zu äußern, bevor man sich nicht mit seinem Partner abgestimmt hat. Das Sprechen mit einer Stimme ist wichtig. Vor allem auf Wortwahl und Tonfall müssen Unternehmer-Paare noch stärker achten als andere Paare, schon um keinen Anlass für „Getuschel und Getratsche“ zu liefern. Solche Dinge entwickeln schnell eine eigene, in der Regel unangenehme Dynamik.

Respekt, Achtsamkeit, Wertschätzung und Ehrlichkeit im Umgang miteinander sind wahre Energiequellen für beide Partner. Im Idealfall verhält man sich im Hotel so professionell, als sei man kein Paar. Oder einfacher ausgedrückt, wie Ursula Müller vom Jagdschloss Niederwald empfiehlt: „Gefühle zuhause lassen!“ Soweit der Idealfall. Erfolgreiche Unternehmer-Paare beherrschen die Kunst der Kommunikation nach innen und außen oft besser als Allein-Verantwortliche. Sie sind einfach durch die besondere Konstellation in sehr gutem

## Checkliste: Wo stehen Sie als (Hoteliere-) Paar?

**Für Partner, die das Gefühl haben, es könnte künftig noch besser funktionieren mit dem Führen als Paar, bietet Lianne Fravi passgenaue Beratungen und Coachings an.**

**Hilfreich zum Selbstcoaching ist auch der folgende Fragebogen für den Paardialog. Er stammt aus der Studie „Im Beruf wie im Leben ein Paar. Ressourcen und Herausforderungen im privaten und beruflichen Beziehungsaltag – eine explorative Studie aus Sicht der Hotelfrau“ (von Lianne Fravi, Schweiz)**

**Die einzelnen Fragen – und deren ehrliche Beantwortung – helfen bei der Beurteilung, wo man als Paar steht und wie man den beruflichen und privaten Alltag am effektivsten organisieren kann.**

### Individuelle Ebene

- Welches sind meine persönlichen Bedürfnisse in Bezug auf die Gestaltung der gemeinsamen privaten und beruflichen Lebensführung?
- Wie möchte ich meine berufliche Karriere mittelfristig gestalten? In welchem Bereich möchte ich mich entfalten?
- Welche Vorstellungen habe ich in Bezug auf meine berufliche und/oder persönliche Aus- und Weiterbildung?
- Wie stelle ich mir die Familienkarriere vor?
- Welches sind meine Wertvorstellungen über die Vereinbarkeit von Familie und Beruf?
- Welchen Stellenwert hat die Freizeit für mich (Hobby, Sport etc.) und welchen Stellenwert hat die Pflege des Freundeskreises und der Verwandtschaft für mich?
- Was benötige ich für eine ausgeglichene Work-Life-Balance?
- Gab es Situationen, in welchen ich psychisch und physisch an meine Grenzen gelangt bin?

### Paar-Ebene

- Was erhoffen wir uns von einer gemeinsamen privat-beruflichen Lebensgestaltung?
- Wie möchten und wie können wir in Zukunft aktiv an der Pflege unserer Beziehung arbeiten?
- Wie können oder müssen wir uns gegenseitig fachlich und persönlich unterstützen?
- Welche individuellen und paarspezifischen Ressourcen werden uns bei der Gestaltung und bei der Bewältigung des Berufsalltags unterstützen beziehungsweise Kraft und Energie spenden?
- Welche Freiräume für den Erhalt oder für das Anstreben einer ausgeglichenen persönlichen Work-Life-Balance gewähren wir uns gegenseitig und wie integrieren wir die in unseren Berufsalltag?
- Wie stellen wir uns die Wohnsituation vor und welche Vor- und Nachteile entstehen dabei?
- Welche Haltung nehmen wir als Paar ein in Bezug auf die Kindererziehung?
- Welches Bild von unserer Arbeit möchten wir

Trainingszustand. Wenn doch mal etwas schief läuft – kein Mensch ist perfekt – ist es ratsam, immer aufmerksam dafür zu sein, ob es an einer Stelle hakt. Alarmsignale sollten früh erkannt, ernst genommen und bearbeitet werden, da sonst die Negativspirale in Gang kommt und oftmals nur durch Hilfe von außen gestoppt werden kann.

### (Markt-)Vorteile und Lebensfreude

Neben den Herausforderungen gibt es auf der anderen Seite natürlich auch die Vorteile eines Führungstandems. So wie Konflikte das Lebensglück und den Unternehmenserfolg gefährden können, so sehr verstärken sich auch die positiven Faktoren. Eine harmonische Paarbeziehung ist von großer Solidarität und Loyalität geprägt. In kaum einer anderen systemischen Konstellation in einem Unternehmen findet man dieses Maß an Zusammenhalt und Motivation, Stabilität und Verlässlichkeit. Richtig erkannt und genutzt, kann dies zu einem echten Marktvorteil werden. Was gut für das Hotel ist, ist dann auch wieder gut für die Paarbeziehung. Positive Emotionen und Erfolgserlebnisse lösen ihrerseits wiederum positive Gefühle aus. Man lernt den anderen in all seinen Facetten kennen, man weiß, was der andere leistet, man kennt und teilt dieselben Sorgen und Freuden. All dies verleiht der Beziehung Tiefe und Lebendigkeit. Es macht Paaren Spaß, an der gemein-

## Buch- und Lesetipp

### Privat und beruflich ein Paar

„Wenn Paare Unternehmen führen“, Lianne Fravi und Bettina Plattner-Gerber, Köselverlag 2013, ISBN: 978-3-641-09697-7



Lianne Fravi und Bettina Plattner-Gerber zeigen, wie Führungs- und Unternehmerpaare glücklich zusammenleben und erfolgreich das gemeinsame Unternehmen führen, welche Hürden dabei zu nehmen sind und mit welchen Erfolgsstrategien sie ihre Ziele erreichen.

[www.fraviundfravi.ch](http://www.fraviundfravi.ch)

Blog zum Thema:

[www.facebook.com/wennpaareunternehmenfuehren](https://www.facebook.com/wennpaareunternehmenfuehren)

samen Zukunft und an der gemeinsamen Weiterentwicklung ihres Hotels zu arbeiten. Diese Freude überträgt sich auf die Mitarbeiter und damit auf die gesamte Atmosphäre eines Hauses. Die Gäste bemerken und honorieren das.

*Katrin Nauber-Happel*

- unseren Kindern vermitteln?
- Wie fördern wir die positive Identifikation der Kinder mit unserem Beruf?
- In welchen Bereichen ergänzen wir uns, und wie und was können oder müssen wir voneinander lernen?
- Wie schützen wir unsere Privat- und Intimsphäre nach außen? Wie grenzen wir uns im Alltag ab?
- Welche Kompromisse können bzw. wollen wir längerfristig eingehen und welche nicht?
- Wie können wir Spontanes in den Paaralltag einbauen?
- Wie fühlt sich der eine oder der andere Partner, wenn die freie Zeit oder die die Familienzeit alleine gestaltet werden muss?
- Wie reden wir miteinander, sei es im privaten oder im beruflichen Alltag? Was gefällt mir/uns daran und was nicht?
- Wie bewältigen wir unsere Probleme? Was können wir gut und wo benötigen wir allenfalls Unterstützung?
- Wie treffen wir unsere Entscheidungen? Bleiben Wünsche oder Bedürfnisse des einen

- oder anderen Partners auf der Strecke?
- Welchen Preis sind wir bereit für das intensive berufliche Engagement zu bezahlen?

#### Ebene des Unternehmens

- Welche beruflichen und unternehmerischen Ziele verfolgen wir als Paar?
- Wie möchten wir als Paar die Führung gestalten?
- Wer hat in welchen Bereichen welche Entscheidungskompetenzen?
- Bei welchen Themen oder Konfliktbereichen sind wir unterschiedlicher Meinung?
- Wie zeigen wir einander Achtung und Wertschätzung?
- Wie gestalten/organisieren wir unsere freien Tage und unserer Ferienzeit?
- Wie stellen wir unsere Stellvertretung im Betrieb sicher und welche finanziellen Auswirkungen bringt dies mit sich?
- Wer oder was könnte uns bei der Bewältigung unseres Arbeits- und Lebensmodells unterstützen?
- Was passiert, wenn der Partner oder die

Partnerin nicht mehr arbeiten kann? Welche vorsorglichen organisatorischen und administrativen Maßnahmen können wir präventiv treffen?

- Wie gestalten wir unsere Informations- und Kommunikationspolitik nach innen und nach außen, sodass Mann und Frau als gleichberechtigte und fachlich kompetente Partner wahrgenommen werden?
- Wie können wir die Entlohnung fair und gerecht gestalten?
- Wie gestalten wir die Zusammenarbeit und/oder das Zusammenleben mit den (Schwieger-)Eltern im Betrieb? Wie bringen wir ihre und unsere Bedürfnisse in Einklang?

**Lianne Fravi** ist Psychologin FH und dipl.

Hotelière. Sie arbeitet unter anderem als Laufbahnberaterin und betreibt gemeinsam mit ihrem Mann ein eigenes Consulting-Unternehmen. Zum Portfolio gehört auch die spezielle Beratung im Bereich „Leben und Arbeiten im Partnerschaftsstandem“.

Mehr Infos unter [www.fuehrungs-paare.ch](http://www.fuehrungs-paare.ch)