



Investition in Lebensfreude

Neuer Standort: Palazzo zieht aufs Taylor-Areal.

Firmen-Golf-Cup

Wie für einen guten Zweck in St. Leon-Rot die Golfbälle flogen.

Gasknappheit

Wie die BASF sich rüstet, um mit weniger Gas zu produzieren.

Altersvorsorge

Warum das Outsourcing betrieblicher Rentenansprüche ins Auge gehen kann.



05

human resources



ConDuo: Heidi Lißner (l.) und Thomas Ruf (stehend) in einem Beratungsgespräch.

Bild: Privat

„Wertschätzung ist wie Wasser für eine Pflanze“

Paare im Unternehmen Gespräch mit **Heidi Lißner** und **Thomas Ruf**, den Gründern von ConDuo. Ein Beratungsangebot in der Metropolregion, um Unternehmer-Paare in Krisen zu unterstützen. Paarkonflikte belasten das Unternehmen, Probleme im Unternehmen belasten die Partnerschaft. INTERVIEW: INGO LEIPNER

Wenn Ehepartner im selben Unternehmen arbeiten, können sich gemeinsame Probleme entwickeln. Wie sehen solche typischen Situationen aus?

Thomas Ruf: Einerseits kann es bei den Unternehmerpaaren zu unklaren Absprachen kommen, zum Beispiel wer für was zuständig ist. Hinzu kommt oft ein Gerangel um Kompetenzbereiche, weil diese nicht klar verteilt sind. Andererseits verbringen die Partner von morgens bis abends sehr viel Zeit miteinander und haben dadurch zu wenig persönlichen Freiraum. Ein weiteres Problem: fehlende Zeit für die notwendige Regeneration.

Wie sieht so ein Gerangel um Kompetenzen aus?

Heidi Lißner: Wenn die Kompetenzbereiche nicht abgesprochen wurden und sich überlappen, kommt es häufig zu Reibungen. Sind Aufgaben und Verantwortungen klar benannt und voneinander abgegrenzt, etwa durch tragfähige Vereinbarungen, müssen sich die Paare nicht mehr gegenseitig reinreden – und jeder kann „in Ruhe“ seine Aufgaben in seiner Zuständigkeit erfüllen. Auf diese Weise kann jeder Partner seine Fähigkeiten voll entfalten, zu seiner Zufriedenheit und zum Wohle des Unternehmens.

Paare können im Betrieb und zuhause endlos aufeinandersitzen, was negative Konsequenzen haben kann. Warum ist Freiraum für beide so wichtig?

Lißner: Ja, Unternehmer-Paare sind oft 24/7

Anzeige



So individuell wie Sie

Sie sind auf der Suche nach einer besonderen Location für Ihre nächste Veranstaltung? Wie wäre es mit einem Team Event in unserem Annaberggewölbe oder einem Meeting in unserer historischen Ziegelbrennerei? Wir freuen uns auf Sie!



Annaberg

Annabergstr. 1 · 67098 Bad Dürkheim · www.hotel-annaberg.de
Auf der Suche nach einem Job? www.halbersbacher.de/karriere

► zusammen, tagsüber im Unternehmen in einer professionellen Funktion, und abends nehmen sie die beruflichen Probleme mit nach Hause. Das kann fatale Folgen für die Beziehung haben. Damit sich die Beziehung entwickeln kann, sollte sich ein Paar auch andere Sinn- und Kraftquellen erschließen, die außerhalb der Berufstätigkeit liegen. Diese Möglichkeiten des Rückzugs außerhalb des Berufes sorgen dafür, dass ein Paar wiederentdecken kann, was es zusammengebracht hat, oder was es in Zukunft wiederbeleben möchte. Zusätzlich ist es sehr wichtig, dass die eigene Autonomie respektiert wird: Jeder sollte sich zurückziehen und eigene Interessen verfolgen und unbedingt Phasen der Regeneration einlegen.

Es gibt zwei Konstellationen: Ein Paar steht gemeinsam an der Unternehmensspitze und teilt sich die Leitung. Bei einem anderen Paar ist einer der Chef – und der andere arbeitet in einer untergeordneten Position. Müssen wir das nicht unterscheiden?

Ruf: Unser grundsätzlicher Ansatz ist, dass beide in eigenen Unternehmen arbeiten, egal in welcher Konstellation. Es gibt gleichberechtigte Unternehmerpaare, doch die Mehrheit ist in unterschiedlichen Funktionen tätig, was häufig einhergeht mit verschiedenen Bewertungen dieser Positionen. Auf die Spitze getrieben heißt das: „Ich bin der Chef – und Du machst nur die Buchhaltung.“ In solch einer Haltung steckt schon viel Streitpotenzial.

Letztlich ist es bei wiederkehrenden Streits möglich, dass die gesamte Existenz eines Unternehmens auf dem Spiel steht.

Ruf: Genau, das ist auch unser Ansatz. Wir sind sicher, dass es einen volkswirtschaftlichen Effekt hat, wenn Unternehmen überleben, und damit Arbeitsplätze gesichert bleiben. Wir wollen, dass ein Un-



Heidi Lißner

Die Heilpraktikerin für Psychotherapie (HeilpG) arbeitet seit 35 Jahren mit Menschen, die in belastende Situationen geraten sind. Seit fast 20 Jahren berät sie ebenfalls Paare. In Mannheim hat sie eine spezialisierte Praxis für Paarberatung und Paartherapie gegründet. Lißner ist auch Strategieberaterin (IHK).

ternehmer-Paar sich nicht völlig zerstreitet und am Ende alles hinwirft. Dabei geht es uns nicht um das Abwickeln juristischer Themen. Da gibt es andere Spezialisten. Wir arbeiten mit dem Unternehmer-Paar, um gemeinsam neue Wege zu entdecken, auf denen das Paar aus der Krise herauskommt und sein Lebenswerk erhalten bleibt.

Lißner: Das Gegenteil tritt ein, wenn weitere Stressoren hinzukommen, und Paare ihre Konflikte destruktiv austragen. Das wäre ein eskalierendes Streitverhalten, bei dem sich die Partner mit Vorwürfen überziehen, die oft auch aus der Geschichte des Paares stammen können. Oder es gibt ein vermeidendes Streitverhalten, bei dem das Paar Konflikte nicht offen anspricht. Diese treten dann leider häufig an anderer Stelle ans Tageslicht. Bei beiden Formen des Konflikts ist das Paar selten ohne fremde Hilfe in der Lage, eine passende Lösung für seine Probleme zu finden.

Welche Konsequenzen hat es für Unternehmen, wenn versteckte Konflikte vor sich hinschweben?

Ruf: Versteckte, ungelöste Konflikte schaden der Entwicklung des Unternehmens. Denn Stress in der Beziehung bindet Aufmerksamkeit, Zeit und Energie. Dadurch bleiben manchmal dringende und wichtige Aufgaben unerledigt, die für den reibungslosen Ablauf notwendig wären. Oder es kommt zu unabgestimmten Entscheidungen. Am Ende geht die gemeinsame Konzentration auf das Wohl des Unternehmens verloren, welches sich eigentlich durch eine gemeinsam abgestimmte Strategie besser planen ließe.

Was passiert in einem solchen Moment?

Lißner: Da die Paarbeziehung als Basis der „Arbeitsgemeinschaft“ das Unternehmen nicht mehr trägt, dringen Paarkonflikte letztendlich in das



Damit das Lebenswerk erhalten bleibt: Die beiden arbeiten mit Unternehmer-Paaren, um gemeinsam Wege aus der Krise zu finden. Bild: Privat

Unternehmen ein und können es kräftig durchschütteln. Ärger, eskalierende Streitereien und Enttäuschung türmen sich auf wie eine Bugwelle, die ein Schiff vor sich herschiebt. Je größer diese emotionale Bugwelle wird, desto weniger Liebe ist spürbar, desto weniger Austausch und Wertschätzung sind möglich. Auch die ehrliche Kommunikation leidet erheblich darunter: die Beziehung schmilzt als Fundament unter dem Unternehmen weg.

Sie betonen in Ihrer Arbeit mit unternehmerischen Paaren Wertschätzung als wichtiges Element. Warum?

Lißner: Wenn ich Wertschätzung erfahre, erlebe ich mich stärker in einer guten Verbindung. Und: Bindung ist für uns Menschen ein Grundbedürfnis. Wenn ich mich in einer Beziehung nicht mehr in Verbundenheit mit dem Partner fühle, was unter anderem durch mangelnde Wertschätzung geschehen kann, dann stellt sich die zentrale Frage: Wie zufrieden fühle ich mich in der Beziehung noch? Oder: Möchte ich diese Beziehung überhaupt noch aufrechterhalten? Wertschätzung ist wie Wasser für eine Pflanze. Bleibt sie aus, verdorrt die Pflanze. Auch eine Beziehung kann ohne Wertschätzung sterben; Wertschätzung ist ganz klar eine elementare Säule, die zwischen Menschen zur dauerhaften Verbundenheit beiträgt.

Zur Wertschätzung gehört auch Ihre Idee, dass sich Paare gegenseitig ihre Stärken spiegeln – und nicht nur die Schwächen in den Mittelpunkt rücken.

Ruf: Ganz klar im Fokus ist das Thema Stärken: jeder Mensch hat Stärken. Wenn die Partner mit ihren Stärken und Fähigkeiten am richtigen Platz arbeiten und dafür Wertschätzung erfahren, dann ist das ein großer Gewinn fürs Unternehmen. Das



Thomas Ruf

Der Diplom-Wirtschafts-Ingenieur arbeitet seit 1992 mit der Engpass-konzentrierten Verhaltens- und Führungsstrategie nach Prof. Wolfgang Mewes. Er ist als **Strategieberater (IHK)** tätig, sowie als Berater an der EKS-Akademie. Ruf ist unter anderem darauf spezialisiert, Entwicklungsengpässe im Unternehmen zu finden und Lösungen dafür zu entwickeln. Seit 1998 ist Ruf **selbstständiger Geschäftsführer des Bundesverbands StrategieForum**, der weltweit größten Vereinigung von Anwendern der Mewes-Strategie.

stärkt das unternehmerische Handeln in Richtung auf das gemeinsame Ziel; das heißt: Durch eine bessere Beziehung untereinander werden auch bessere wirtschaftliche Ergebnisse erreicht.

Welche Rolle spielt die Strategie-Beratung, Herr Ruf?

Ruf: Der Strategie-Beratung wenden wir uns zu, wenn es dem Unternehmen zu gut oder zu schlecht geht. Ist der Zustand zu schlecht, stimmen einfach die Zahlen nicht, was sich unter anderem auf die Qualität der Paarbeziehung auswirkt. Läuft es gut, sind die Beteiligten oft sehr stark eingespannt. Sie haben keine Zeit mehr für die Familie oder andere Aktivitäten außerhalb des Betriebs. Das ist ebenfalls nicht gut für unser Paar. Die Strategie-Beratung kann helfen, mit derselben Energie bessere Ergebnisse als bisher zu erzielen. Es kommt so zu einer Entspannung. Es wird Zeit freigesetzt, damit sich das Berufspaar auch wieder als Liebespaar begegnen kann.

Der Macher – das ist oft das Selbstbild eines Unternehmers. Da ist wenig Raum für Zweifel und Selbstreflexion. Doch solche Menschen sollen sich „in die Beziehung blicken lassen“, wie Sie das nennen. Wie dringen Sie zu diesen „Machern“ vor?

Lißner: Im Grunde geht es bei der ConDuo-Beratung um Vertrauen: Ein Vorschussvertrauen, das uns in unserer Funktion als Berater vom Unternehmerpaar entgegen gebracht wird. Wir sprechen auf Augenhöhe miteinander, denn kein Unternehmer will von oben herab hören, „wie der Hase zu laufen hat“. Wir stülpen niemandem vorgefertigte Lösungen über, sondern entwickeln diese immer gemeinsam auf Augenhöhe. Aus unserer Erfahrung ist das der beste Zugang zu Menschen mit unternehmerischer Verantwortung.

Anzeige



Ihre Bank für den Mittelstand



HEIDELBERGER VOLKSBANK

Ihre Bank

Wir beraten Sie gerne
Tel: 06221 514-319

www.heidelberg-volksbank.de

Mit einem Team von Spezialisten begleiten wir unsere Unternehmenskunden in allen Phasen – von der Gründung bis zur Nachfolge. Dabei stehen unsere Kunden im Mittelpunkt – mit ihren geschäftlichen Zielen und natürlich auch mit den privaten Plänen.

Wir nehmen uns Zeit für die individuellen Belange: mit hohem unternehmerischem Verständnis, flexibel, verbindlich und auf Augenhöhe. Ihre Bank für den Mittelstand.