

## Arbeitswelt

# Die «Ehe AG» – wenn Paare gemeinsam führen

Heirat und Familie galten schon im Römischen Reich als heilig. Und darüber hinaus sogar noch viel früher, wobei über die Anfänge der Ehe am Übergang vom Tier zum Menschen empirisch nichts bekannt ist. Selbst ausdeutbare Grabfunde der Archäologie reichen nicht so weit in die Menschheitsgeschichte zurück, wie auf Wikipedia nachzulesen ist.

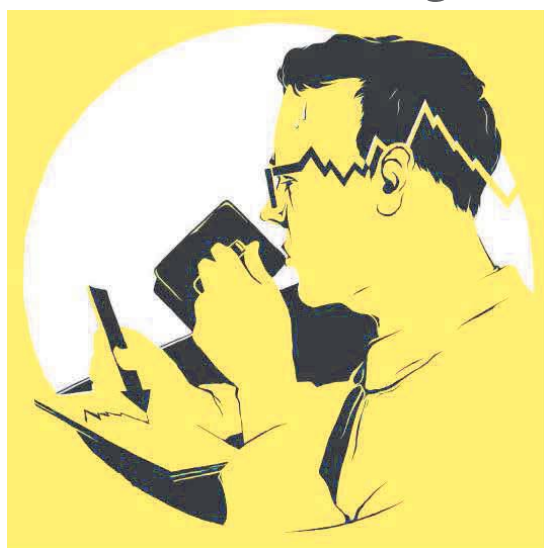
Neben ihrer bis heute überragenden Bedeutung als Norm des gesellschaftlichen Zusammenlebens haben Ehe und Partnerschaft auch eine grosse volkswirtschaftliche Relevanz, speziell

«Die «Ehe AG» hat sich als Führungsmodell in vielen Kleinbetrieben bewährt und ist immer häufiger anzutreffen.»

in der Schweiz, wo 99 Prozent aller privatrechtlichen Firmen zum Segment der KMU gehören. Der überwiegende Teil davon (87 Prozent) sind Kleinunternehmen, wovon gegen 90 Prozent familiengeführt sind. In diversen dieser Betriebe sind Unternehmerehepaare gemeinsam am Ruder.

### 60 000 KMU

Laut einer Erhebung der Universität St. Gallen (HSG) sind es heute schweizweit total rund 60 000 KMU, in denen Ehemann und Ehefrau ein gleichberechtigtes Führungsteam bilden. Beliebte Branchen für solche Konstellationen sind die Land- und Forstwirtschaft, der Gesundheits-, der Lehr- und Kulturbereich, dazu das Verwaltungs-, Bank- und Versicherungssegment sowie das Gastgewerbe und die Hotellerie.



DANIEL STOLLE

Aus der Hotelbranche stammen auch die Bündner Unternehmerinnen Lianne Fravi und Bettina Plattner-Gerber. Beide leben und arbeiten seit über 25 Jahren mit ihren Ehepartnern zusammen und blicken auf einen riesigen Erfahrungsschatz zum Thema zurück. Alles rund um Führungspsychologie zwischen Eheleuten faszinierte die beiden Frauen so sehr, dass sie die Thematik als Pioniere 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 Betroffenen.

«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» zwanzig eigene, bewirtschaftete Ferienwohnungen führt. Lianne Fravi ist Psychologin und Unternehmenscoach mit viel Erfahrung in den Themen Laufbahnberatung, Unternehmensführung und Partnerschaft. «In das interdisziplinäre Fachbuch fliessen neben unseren persönlichen Erfahrungen auch neue Erkenntnisse aus den Kommunikations- und Wirtschaftswissenschaften sowie der Beziehungs- und Organisationspsychologie», sagt Bettina Plattner-Gerber. Das Buch richtet sich an alle Paare, die 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 Wanderung auf einem schmalen Grat zwischen «Himmel und Hölle» und zum emotionalen und finanziellen Risiko werden. Die Autorinnen definieren die folgenden wesentlichen Herausforderungen, die es für Paare, die gemeinsam ein KMU führten, zu bewältigen gelte: 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 Argernisse im Alltag und unterschiedliche Zyklen im Unternehmen und im Leben.

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, welches das Gastgeberpaar Sonja und Andreas Martin leitet. «Als grosse Herausforderung des Ehemodells in

der Führung sehe ich die Gefahr der Klumpenbildung im Betrieb», sagt Andreas Martin. «Meine Frau und ich bekleiden im Betrieb gleich mehrere Schlüsselpositionen, wie Geschäftsführung, Réception, Küchenchef und Chef de Service.» Das Risiko von ernsthaften operativen Problemen bei einem allfälligen Ausfall beider Eheleute sei daher ein Stück weit gegeben. Den Negativpunkt sieht er aber zugleich als positiven Aspekt. Das blinde Vertrauen unter- sowie das grosse Vertrauen zueinander sei auch ein riesiger Pluspunkt in der Führung, was den Erfolg des Betriebs mit ausmache.

### In der Tendenz zunehmend

Im Hotel Limmathof Baden führen die beiden mit knapp über dreissig Jahren noch jungen 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, so dass 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 gegenseitigen Verstehen 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 auch familiäre Führungsmodelle einem Zeitgeist. Passend dazu haben die Buchautorinnen Fravi und Plattner-Gerber im Rahmen ihrer Recherchen herausgefunden, dass sich die «Ehe AG» als Führungsmodell in vielen Kleinbetrieben bewährt und immer häufiger anzutreffen sei.

Robert Wildi

Als Berater/in des Stadtrats und Leiter/in der Stadtkanzlei gestalten Sie politische Vorhaben und koordinieren vielfältige Aufgaben für die Einwohnerinnen und Einwohner, das Stadtparlament, die Stadtregierung und die Verwaltung.

Infolge Pensionierung des jetzigen Stelleninhabers suchen wir per 1. Juli 2018 oder nach Vereinbarung eine/einen

## Stadtschreiber/in (100%)

Das detaillierte Stelleninserat finden Sie auf unserer Homepage [www.stadt-schaffhausen.ch/stellenangebote](http://www.stadt-schaffhausen.ch/stellenangebote).

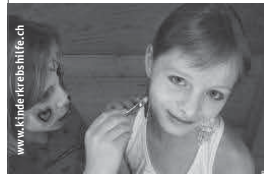
Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung online über unser elektronisches Bewerbungsportal bis spätestens 27. Oktober 2017.



## Stellengesuche

10-jährige Erfahrungen im statistischen Umfeld und Entwicklung von Online-Fragebögen. M.Sc. in Angewandter Statistik, B.Sc. in Mathematik und Statistik, sucht neue Herausforderung.  
Kontakt: [suthanathan5@yahoo.co.uk](mailto:suthanathan5@yahoo.co.uk)  
Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/sutha-singam/>

## Krebs kann auch Kinder treffen.



kinderkrebshilfe schweiz  
begleitet, unterstützt, setzt sich ein.

PC-Konto 50-1225-5

Kinderkrebshilfe Schweiz, Geschäftsstelle,  
Florianstrasse 14, 4600 Olten, Tel. 062 297 00 11



Für den Aufbau des Betriebes und die Führung des Pflegezentrums ab Eröffnung suchen wir

## Geschäftsführer (m/w)

**Pensum 100 Prozent; Eintritt ab 1. April 2018; Arbeitsort Adligenswil/LU**

Detailliertere Informationen finden Sie auf [www.sojobs.ch](http://www.sojobs.ch)

Ihre vollständigen elektronischen Bewerbungsunterlagen senden Sie bitte bis am 6. November 2017 an:

Pflegezentrum Riedbach AG, Felix Lienert, Sekretär des Verwaltungsrates, [felix.lienert@casea.ch](mailto:felix.lienert@casea.ch)

## NZZ executive

Der Schweizer Stellenmarkt für Kader- und Fachspezialisten der «Neuen Zürcher Zeitung» und der «NZZ am Sonntag»

Herausgeberin: Neue Zürcher Zeitung AG  
Redaktion: Walter Hagenbüchle, «Neue Zürcher Zeitung»  
Auflagen: «Neue Zürcher Zeitung» 115 510 Ex. (WEMF 2016)  
«NZZ am Sonntag» 121 406 Ex. (WEMF 2016)  
Erscheint: Wöchentlich als Beilage in der NZZ (samstags) und der «NZZ am Sonntag»  
Reichweite: 553 000 Leserinnen und Leser Deutschschweiz (MACH Basic 2016-1)  
Adresse Redaktion: Redaktion NZZ Executive  
Falkenstrasse 11, Postfach, CH-8021 Zürich  
Tel. 044 258 11 11, Internet: [www.nzz.ch](http://www.nzz.ch)  
Adresse Verlag: NZZ Verlag, Falkenstrasse 11, Postfach, CH-8021 Zürich  
Tel. 044 258 11 11, Internet: [www.nzz.ch](http://www.nzz.ch), E-Mail: [verlag@nzz.ch](mailto:verlag@nzz.ch)  
Inserateverkauf: NZZ Media Solutions AG, Falkenstrasse 11, Postfach, CH-8021 Zürich  
Tel. 044 258 16 98, Internet: [www.nzzmediasolutions.ch](http://www.nzzmediasolutions.ch), E-Mail: [inserate@nzz.ch](mailto:inserate@nzz.ch)  
Verkaufsleitung: Andy Bürki  
Verkauf: Anina Gross  
Preise: Es gelten die Anzeigenpreise gemäss Tarifdokumentation 2017  
Inserateschluss: Donnerstag 14.00 Uhr

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Verwendung der redaktionellen Texte setzt die schriftliche Zustimmung der Redaktion voraus, jegliche Verwendung von Inseraten jene der Geschäftsleitung.

© Neue Zürcher Zeitung AG

## jobs.nzz.ch

Das Stellen-Portal für Kader und Fachspezialisten