

# Die Firma sitzt täglich mit am Tisch

*Wenn Paare gemeinsam einen Betrieb führen, ist eine Trennung zwischen Berufs- und Privatleben selten möglich.*

Ein anonymisiertes Fallbeispiel aus der Beratungsstelle für Ehe-, Familien- und Lebensfragen soll zeigen, vor welchen besonderen Anforderungen Ehepaare stehen, wenn sie im Spannungsfeld zwischen „Geschäft und Gefühl“ stehen.

Sabine M. (Name geändert) fällt beim ersten Termin in der Beratungsstelle „mit der Tür ins Haus“: Sie hat Trennungsgedanken und steckt in einem Dilemma. Sie war schon beim Anwalt, bei der Bank und bei der Steuerberaterin. Die Informationen, die sie erhielt, waren eindeutig: Eine Trennung von Ihrem Mann würde ihre materielle Sicherheit stark ins Wanken bringen. Der Grund dafür liegt in der besonderen Herausforderung, die den Titel trägt: „Das Familienunternehmen“: Das Paar führt zusammen einen Betrieb, der finanztechnisch komplex verwoben ist. Die schlechte Prognose für die zukünftige finanzielle Situation führt dazu, dass sie ihre Trennungsgedanken überprüfen möchte. Sabine M. möchte herausfinden, ob ihre Ehe vielleicht doch noch zu retten ist. Sie meldet sich für eine Eheberatung an.

Beginnen wir mit einem konkreten Problem in der Paarbeziehung. Der Auslöser für ihre Trennungsgedanken war eine bekannt gewordene kurze Affäre ihres Mannes. Sabine M. fühlt sich zutiefst verletzt. So einfach trennen kann und will sie sich nicht, denn die Firma ist ein stark verbindendes Element. Eheleute M. führen einen Betrieb mit zwölf MitarbeiterInnen. Sie hatten vor zehn Jahren die Firma von seinem Vater gekauft, vieles gemeinsam vergrößert und geschafft. Als Arbeitsteam ergänzen sich hervorragend. Sie verantwortet den kaufmännischen Teil, er ist zuständig für die technische Betriebsleitung. Funktionell sind die beiden ein tüchtiges Firmen-Inhaber-Paar.

Im Gegensatz zum leidenschaftlich geführten Betrieb steckt die Ehe eher in einer Gleichgültigkeit, in der sich die Sprachlosigkeit breitgemacht hat. Emotional ist etwas auf der Strecke geblieben. Frau M. vermutet, dass unter Anderem die Familienplanung eine nicht unwesentliche Rolle gespielt hat. Seit der Geburt des zweiten Kindes fühlt sich Sabine M. wie eine Jongleurin zwischen den Kindern und ihrer Chefinnen-Position im Betrieb. Ihr Mann ist ihr dabei aus dem Blick geraten. Nun sorgt die Geliebte ihres Mannes für ein gehöriges Gefühls-Chaos.

Sabine M. nutzt zunächst einen Einzeltermin in der Beratungsstelle, um ihre Situation sortieren zu können und ihren Gefühlen Raum zu geben. Zwischen ihrem ersten und zweiten Beratungs-Termin endet die Affäre. Nun ist Frank M. auch an einem Punkt angekommen, wo er Beratung anfragt. In einem Einzelgespräch bekommt er ebenfalls die Gelegenheit, seine Situation zu ordnen und seinen Gefühlen nachzuspüren.

Danach macht sich das Paar gemeinsam auf den Weg, um in einem Beratungsprozess zu klären,

ob es Wege aus der Sackgasse gibt. Im geschützten Rahmen können sie darüber sprechen, dass für ihre jeweiligen persönlichen Bedürfnisse schon seit ein paar Jahren im Alltag kein Platz mehr ist, in dem jeder funktionieren muss. Die Sexualität ist darüber schleichend zum großen Tabuthema geworden. In der Paarberatung wird dieses unausgesprochene Tabuthema ins Wort gebracht und damit präsenter.

Frank M. kann erstmals offen darüber sprechen, dass er sich in seiner Ehe „sehnsüchtig, aber einflusslos“ gesehen hat. Die Anerkennung seines Mannseins habe er nur noch Außen finden können. Leidenschaft, Lebendigkeit und Leichtigkeit seien neben Bilanzen, Kundenterminen, Reklamationen, Schwierigkeiten mit Lieferanten irgendwann schleichend verloren gegangen. Die Firma saß nicht nur mit am Tisch, nein, sie war beim Sonntags-spaziergang dabei, beim Zähneputzen und im Bett.

Sabine M. kann in der Beratung zum ersten Mal darüber sprechen, wie schwer es ihr gefallen sei, dass ihr Mann kein zweites Kind hätte haben wollen. Nach der Geburt sei „alles Familiäre“ an ihr alleine hängen geblieben. Im Betrieb hätten sie weiter auf Augenhöhe gearbeitet, Zuhause seien die Versorgungssachen ausschließlich ihre Sache gewesen. Dabei sei ihr „schlicht und ergreifend die Lust verloren gegangen“. Sie habe sich dann lieber intensiv den geschäftlichen Dingen zugewandt und war fast besessen von der Freude, die sie aus dem Erfolg betriebswirtschaftlichen Geschick zog.

Beide stellen fest, dass es Ihnen Zuhause nie gelungen ist, Voraussetzungen zu schaffen, um über sich selbst zu reden. Es werde zwar beim Frühstück und gelegentlich beim Kaffee viel Zeit miteinander verbracht, da das Wohnhaus und der Betrieb



unter einem Dach sind, verhängnisvoll sei aber, dass sie dabei nie Abstand zum Betrieb bekommen, sondern alles irgendwie verwischen. Es sei so oft vorgekommen, dass zu einem völlig unpassenden Zeitpunkt über den Betrieb gesprochen wurde.

Im Verlauf der Beratung sehen sie, dass sie einander damit verletzen. Frank M. sieht sich als Mann nicht wahrgenommen, weil Sabine M. viel Energie in die reibungslosen Betriebsvorgänge und die Erziehung der Kinder setzt. Sie beklagt sich, weil sie von ihm keine Unterstützung in der Familienarbeit bekommt. Das Geschehen wird in Ursachen-Wirkungsketten beschrieben, z.B. von ihrer Seite: „Nie bringst du die Kinder ins Bett, da ver geht mir einfach die Lust auf dich“.

Frank M. flüchtete in ein erotisches Abenteuer. Es braucht für beide ziemlich viel Kraft und Geduld, um zu verstehen, dass die schmerzhafteste Affäre nicht das Ende der Ehe bedeutet. Die Geliebte hinterließ eine heftige Erschütterung, machte aber auch den Neuanfang erst möglich.

In der Beratung hat das Paar sich auf den Weg gemacht, bewusster und aufmerksamer miteinander umzugehen. Sabine und Thomas M. haben sich u. a. damit auseinandergesetzt, wie sie in der Kommunikation mit widersprüchlichen Phänomenen umgehen können; wie aus Vorwürfen Wünsche formuliert werden können; wie es möglich ist, abseits des Betriebes eine „I.d.L., Insel der Lebenslust“ (es wurde eine Abkürzung gewählt, um diskret die Neugier der Angestellten zu umschiffen) im Online-Kalender zu etablieren. Es wurde auf Augenhöhe verhandelt, was dann in dieser „besonderen Paarzeit“ geschieht. Durch die Beratung hat das Paar gelernt, dass eine klare örtliche Grenzziehung nach innen wichtig ist, um die Beziehung zu schützen. Das Paar hat eine Regel eingeführt: Wenn die beiden den Flur

### Soziale Systeme, mit unterschiedlichen Logiken

Wenn Paare einen Betrieb leiten, ist nur selten eine Trennung zwischen Privat- und Arbeitsleben möglich. Familie und Betrieb können als untrennbares System angesehen werden. Viele Konflikte, die entstehen, liegen im Spannungsfeld von Betriebsausrichtung, Familienplanung, Familienmanagement und dem (unausgesprochenen) Wunsch nach Individualität.

Im Familienunternehmen werden drei ‚Spielfelder‘ vermischt: Familie, Unternehmen und Eigentum. Eine Familie handelt personenbezogen. Menschen und ihre Beziehungen stehen im Mittelpunkt. Ein Unternehmen handelt funktionsorientiert, Funktion und Abläufe müssen gesichert werden. Um die Komplexität angemessen zu erfassen, braucht es noch die dritte Größe: die Dimension des Eigentums. Das Eigentum wird juristisch geregelt und bindet. Es kann in seiner Wirkung sogar stärker sein, als die Gefühle dem Partner gegenüber.

Unternehmerehepaare stehen unter einer besonderen Form der Beobachtung, nicht nur seitens der Belegschaft. Das macht es schwer, mit Irritationen umzugehen. Konflikte werden eher geleugnet. Die Folgen des „Deckel-Draufhaltens“ können für den Einzelnen weitreichend sein.

zum Schlafbereich betreten, soll der Weg ins Privatleben frei sein, und die Firma bleibt draußen.

Im begleiteten Versöhnungsprozess ist es Sabine und Frank M. gelungen,

das Gleichgewicht wieder herzustellen. Etwas Neues, Lebendigeres und Tieferes ist neben, nicht aber außerhalb Firma entstanden.

Neben bzw. zusätzlich zur „klassischen“ Paarberatung haben Sabine und Thomas M. einiges über die Komplexität und die Eskalationsgefahren von Leben und Arbeiten in Familienunternehmen gelernt. Zunächst geht es darum, zu erkennen und zu würdigen, dass Familie und Betrieb Systeme sind, die unterschiedlichen Logiken folgen.

In der Familie bringen Menschen ihr Bindungspotential ein. Sie drücken ihre Liebe direkt oder symbolisch aus und erwarten dafür irgendwann einen Ausgleich in Form von Wertschätzung und Dank. Die Familie ist demnach der legitime Ort für das Gefühlleben, eine mehr oder weniger ökonomiefreie Zone.

Im Betrieb hingegen bringen Menschen ihre Arbeitskraft ein und werden für ihre Leistungen kurzfristig und regelmäßig durch Lohn honoriert sowie sachlich und fachlich anerkannt. Wenn es zu einer Kopplung von Familie und Betrieb kommt, also zwei Systemen, die konträren Regeln folgen, ist zu beachten, dass diese Systeme sich gegenseitig beeinflussen.

Die Komplexität der Beziehung von Unternehmerehepaaren beinhaltet auch noch ein drittes System: das Eigentum, das nach juristischer und finanztechnischer Logik funktioniert, wo sich Sabine M. schon vor der Eheberatung Rat einholte. Die Fragen nach finanziellen Abhängigkeiten und der Zukunft des Betriebes benötigen eine klare juristische Vereinbarung. Das gilt nicht für im Fall einer Trennung, sondern auch, wenn ein Ehepartner, z.B. durch Berufsunfähigkeit, ausfällt.

Eine Veränderung der Paar-/Familienendynamik beeinflusst die Unternehmenskultur und umgekehrt. Wenn die Regeln bekannt sind, so können daraus praktische Konsequenzen gezogen werden. Das, was in der einen Logik richtig erscheint, kann in der anderen Logik falsch sein. Diese Paradoxien lassen sich nicht auflösen. Wer sich aber bewusst ist, in diesem Zwiespalt zu stecken, kann ihm anders begegnen!

Elke Windeln



#### Literatur:

- Schlippe, Arist von (2008) in: Schlippe von, Nischak, El Haschimi (Hrsg.). Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen. 2. Auflage. Vandenhoeck & Rupprecht. Göttingen
- Schlippe, Arist von: Zwischen Ökonomie und Psychologie. Konflikte in Familienunternehmen in Zeitschrift für Konfliktmanagement Heft 1/2009. Seite 17-21
- Simon, Fritz B. (2002) in Simon, Fritz B. (Hrsg.): Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. Carl Auer. Heidelberg