

Marianne Schindlecker

Marmor, Stein und Eisen bricht, aber unsere Liebe...

Eine Erhebung kommunikativer Kompetenzen von Paaren, die gemeinsam ein Kleinunternehmen leiten

Empirische Untersuchung an vier Fallgeschichten¹

Zusammenfassung

Die Arbeit ist eine qualitative empirische Studie von vier Ehepaaren, die gemeinsam einen Zwei bis Vier-Personen-Betrieb in Niederösterreich leiten. Die Forschungsfrage lautet: Welche kommunikativen Kompetenzen sind für eine persönlich zufriedenstellende Arbeitsbeziehung eines Paares, das gemeinsam einen Betrieb leitet, wirksam? Ziel der Arbeit ist es zu erheben, auf welche Art und Weise diese Paare im Alltag kommunizieren und wie sich diese Kommunikation im Laufe der Jahre entwickelt hat. Am Ende der Arbeit werden daraus Schlussfolgerungen für Beratungsprozesse gezogen. Formal gliedert sich die Arbeit in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Die Fähigkeit, zwischen betrieblicher und privater Kommunikation zu unterscheiden, erwies sich als entscheidender Einflussfaktor auf eine gelungene Kommunikation.

Die Redaktion des Ländlichen Raumes nahm im Rahmen des 47. AWI Seminar an der Bundesanstalt für Agrarwirtschaft mit der Autorin Kontakt auf, wo sie einen Vortrag zum Thema des Artikels hielt.

Einleitung

Mein Interesse gilt der konkreten Lebenswelt und Lebenserfahrung von Paaren, die miteinander leben und arbeiten. Wie kommunizieren sie miteinander? Nach Satir (1987)² ist Kommunikation der wichtigste Einzelfaktor, der die Gesundheit einer Person und ihre Beziehung zu anderen beeinflusst.

¹ Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades Master of Science im Universitätslehrgang Supervision und Coaching, Department für Psychosoziale Medizin und Psychotherapie an der Donau-Universität Krems

² Die angeführten Werke finden sich im Literaturverzeichnis, Pkt. 9, wieder.

Meine Vorannahme und Überzeugung ist, dass sowohl die Bereitschaft als auch eine gewisse Kompetenz miteinander zu reden eine unabdingbare Voraussetzung dafür sind, Beziehungen auf Dauer gut zu leben. Umso wichtiger ist diese Kompetenz bei Paaren, die auch den Arbeitsalltag gemeinsam zu bewältigen haben. Wie gestalten diese Menschen ihre tagtägliche Kommunikation, um langfristig zufrieden miteinander zu leben und zu arbeiten? Ich frage mich, ob ein gemeinsamer Betrieb eher hinderlich oder förderlich für ein gemeinsames Leben ist. Weiter gehe ich davon aus, dass es für die Zusammenarbeit wichtig ist, dass beide eine Berufsausbildung haben, die für das was sie tun, förderlich ist. Ein ausbildungsmäßig gleiches Niveau in handwerklicher und technischer Hinsicht wird es erleichtern, dass beide sich gleichrangig einbringen, wenn auch in verschiedenen Bereichen.

Wenn Paare einen Kleinbetrieb leiten, ist nur selten eine wirkliche Trennung zwischen Arbeit und Privatleben möglich. Durch diese Einheit von Berufs- und Privatleben sind bei anstehenden Entscheidungen nicht nur arbeitswirtschaftliche, sondern auch emotionale Einflüsse von großer Bedeutung. Viele Konflikte in diesen Betrieben entstehen im Spannungsfeld von Betriebsorientierung, Familienausrichtung und dem Wunsch nach Individualität jedes einzelnen Mitgliedes. Beginnt die gemeinsame Betriebsführung durch die Einheirat, wie es etwa häufig im landwirtschaftlichen Bereich üblich ist, so ist diese oft von Konflikten begleitet - sowohl für die Person die einheiratet als auch für die aufnehmende Familie. Alle vier für diese Arbeit befragten Paare haben den Betrieb von den Eltern übernommen. Das bedeutet für alle Beteiligten, dass mit dieser Betriebsübernahme auch ein neuer Lebensabschnitt verbunden mit entsprechendem Aufgabenwechsel, begonnen hat. Die Forschungsausgangsbasis war somit einheitlich.

Meine Forschungsfrage lautet:

Paare, die einen Zwei-bis-Vier-Personenbetrieb leiten, erleben sowohl im Zusammenleben als auch in der Zusammenarbeit eine besondere Herausforderung. Welche kommunikativen Kompetenzen sind für eine persönlich zufriedenstellende Arbeitsbeziehung eines Paares, das gemeinsam einen Betrieb leitet, wirksam?

Grundlage für diese Arbeit sind die Interviews mit ausgewählten Paaren. Die Gespräche wurden auch auf Band aufgenommen. Eine Ehe zu leben bedeutet, dass die Eheleute sich mit gegenseitigem Respekt begegnen. Am Augenscheinlichsten drückt sich dieser in den Umgangsformen und der Kommunikation miteinander aus. Für die wissenschaftliche Untersuchung bietet sich die Interaktion zweier Menschen an. Die auf diese Weise erforschte

eheliche Kommunikation erfasst allerdings nicht die die Feinheiten der tagtäglichen Interaktion zwischen Mann und Frau. Dennoch lassen sich Erfahrungsschätze hinsichtlich Kommunikation und Interaktion erfahren, die wirksam für die Beratung von Paaren sein werden.

1 Begriffserklärungen

In diesem Kapitel werden wesentliche Begriffe aus dem Bereich „Arbeiten im Familienunternehmen“ geklärt.

1.1 Familienunternehmen

Ein Familienunternehmen ist eine Wirtschaftsorganisation, die sich ganz oder teilweise im Eigentum einer Familie oder eines Familienverbandes befindet, wodurch die familiären Interessen mit den Unternehmensinteressen zwangsläufig mehr oder minder verquickt sind (Retzer, Familiendynamik 3/2001). Nach Schlippe/Groth (2006) entziehen sich Familienunternehmen einer eindeutigen Definition. Weder Rechtsform noch Größe erweisen sich als Distinktionsmerkmal gegenüber anderen Unternehmensformen. Durchgesetzt hat sich daher eine weiche Definition, nach welcher der bestimmende Einfluss einer Eigentümerfamilie auf die Geschäftspolitik eines Unternehmens das Spezifikum eines Familienunternehmens ist. In kleineren familiengeführten Unternehmen ist dieser Einfluss sehr konkret und direkt, wenn etwa ausschließlich die Familie in der Gaststätte tätig ist. Hier fallen Familie, Eigentum und Geschäftsführung direkt zusammen.

1.1.1 Paradoxien in Familienunternehmen

Nach Simon (2005) werden in Familienunternehmen, sei es nun ein landwirtschaftlicher Betrieb oder ein Gewerbeunternehmen, zwei „Spielfelder“ vermischt: Familie und Unternehmen. Das Unternehmen handelt funktionsorientiert. Das bedeutet, dass Funktionen und Abläufe gesichert sein müssen. Wer diese Funktionen übernimmt, ist unwesentlich. Die Familie hingegen handelt personenbezogen, was bedeutet, dass die Menschen und ihre Beziehungen zueinander im Mittelpunkt stehen. Das Modell wurde erweitert, weil sich gezeigt hat, dass die Zweiteilung von Familie und Unternehmen nicht ausreicht, um die Komplexität angemessen zu erfassen. Als dritter Bereich wurde deshalb die Dimension des Eigentums hinzugefügt.

Je nach Zugehörigkeit zu einem, zwei oder drei Systemen haben die jeweiligen Personen einen unterschiedlichen Status und andere Beziehungen zueinander. Drei sich

überschneidende Kreise symbolisieren die Besonderheit des Familienunternehmens, bei dem eine klare Trennung zwischen den einzelnen Bereichen nicht besteht. Die Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum beeinflussen sich gegenseitig. Die Art und Weise, wie sich die Bereiche überlagern, führt zu unterschiedlichen Rollen und Beziehungen der Beteiligten.

1.1.2 Kommunikative Kompetenzen in Familienunternehmen

Laut Simon (2001) besteht in Familien, die nicht mit einem Unternehmen gekoppelt sind, im Allgemeinen die Situation, dass die Familienmitglieder in zwei verschiedenen Interaktions- und Kommunikationsräumen leben. In der Familie als sozialem System herrschen andere Kommunikationsregeln als im öffentlichen Leben. Jedes Familienmitglied hat außerfamiliäre, organisationale Spielfelder, in denen es den Rollenanforderungen gerecht zu werden hat. Die Familie ist der Ort, wo diese unterschiedlichen Felder integriert werden. Die Kombination von gemeinsamen und getrennten Erfahrungsfeldern bestimmt die familiäre Kommunikation. Obwohl die Personen über längere Zeit konstant bleiben, ändern sich die Spielregeln der Interaktion und Kommunikation im Laufe des Lebenszyklus aufgrund der individuellen Entwicklungen.

Im öffentlichen Bereich herrschen andere Spielregeln. Je nachdem in welcher Organisation jemand arbeitet und welche Rolle er/sie dort übernimmt, hat er/sie bestimmte Verhaltenserwartungen zu erfüllen. Die Position und Stellung, der materielle Erfolg und die persönliche Anerkennung hängen von den Funktionen und Aufgaben und ihrer erfolgreichen Erledigung ab. Der Mensch ist damit nicht immer als Gesamtpersönlichkeit gefragt, sondern in den Teilaspekten, die mit seiner institutionellen Aufgabe verbunden sind.

Im Falle des Familienunternehmens ist die Situation so, dass zwei soziale Systeme, die einer unterschiedlichen Logik folgen, miteinander strukturell gekoppelt sind. Die Akteure und Akteurinnen sind in beiden Bereichen teilweise identisch, obwohl Rollen und Beziehungen unterschiedlich sind. Die Kontexte sind im Allgemeinen zeitlich, oft auch räumlich miteinander vermischt. In der alltäglichen Kommunikation und Interaktion entsteht so die Schwierigkeit herauszufinden, wer wann in welcher Rolle agiert. Für die einzelnen Personen heißt das, dass sie psychisch zur synchronen Dissoziation fähig sein müssen. Die tatsächliche Kommunikation unter den Familienmitgliedern ist daher konflikt- und paradoxieanfälliger als in anderen Familien.

1.1.3 Rollenvielfalt in Familienbetrieben

Eine zentrale Besonderheit von Familienunternehmen stellt die Rollenvielfalt der beteiligten Akteure und Akteurinnen aus der Unternehmerfamilie dar. Ein und dieselbe Person kann unterschiedliche Kommunikations- und Verhaltensweisen gegenüber anderen Mitgliedern des Familienunternehmens an den Tag legen, je nach Rolle aus welcher agiert wird. Über die jeweilige Rolle werden auch unterschiedliche Einflüsse auf die Unternehmensentwicklung ausgeübt (Rüsen, 2008, 12).

Die soziologische Sicht meint damit eine Verhaltenserwartung an eine Person auf einer bestimmten Position in ihrer Interaktion mit anderen Personen. Die Erwartungen müssen als konkretes Verhalten verkörpert werden. Die Rolle ist ihm/ihr sprichwörtlich „auf den Leib geschrieben“, „in Fleisch und Blut übergegangen“.

Inter- oder Intra-Rollenkonflikte lassen sich unterscheiden als abweichende Rollenerwartungen an eine Person auf einer bestimmten Position und als divergierende innere Rollenerwartungen und äußere Rollenperformanzen, wie etwa Mutter und Geschäftsfrau.

Bäuerliche Familien arbeiten im Familienbund, wo die innerbetrieblichen Funktionen und das Rollenverhalten der Mitglieder nur selten thematisiert werden, sondern meist traditionell und ungeprüft übernommen werden. Das führt vielfach zu innerbetrieblichen, oft auch zu familiären Konflikten. Diese Spannungen können sich gegenseitig verstärken und von den Mitgliedern des Systems als ausgesprochen belastend erlebt werden. Meist geht es dabei um Fragen des Rollenwechsels, des Loslassens und der Abgrenzung (Hermann 1999).

1.2 ArbeitspartnerInnen

Die Firmengründung oder Übernahme erfolgt oft parallel zur Familiengründung. Ehe und Familie sind daher von Anfang an auf die gemeinsamen Rahmenbedingungen eingestimmt. Die Ehefrau übernimmt neben dem Haushalt, der insbesondere bei Handwerksunternehmen oft im gleichen Betrieb untergebracht ist, Funktionen im Betrieb, etwa in der Buchhaltung, im Verkauf oder in der Repräsentation. Oft zeichnet sie sich durch Sparsamkeit aus und vermittelt im Konfliktfall aufgrund ihrer Praxisnähe und der guten Kenntnis der persönlichen Beziehungen, während der Pionierunternehmer seine Arbeitsabläufe organisiert und sich dabei von seiner individuellen Vision leiten lässt. Hierbei werden die Ideen oft gegen innere und äußere Widerstände, verbunden mit einem zwölf- bis sechzehn Stunden-Tag durchgesetzt. Jede/r trägt ihre/seine individuell unterschiedlichen Kompetenzen zum Ganzen

bei, unabhängig von ökonomischen Beiträgen. Die Existenzsicherung steht in den Gründungs- und Aufbaujahren unter Bedingungen, die von unzureichenden personalen, finanziellen und organisatorischen Ressourcen gekennzeichnet sind. Entbehrungen und die Sorge um den Verlust des mühsam aufgebauten Vermögens führen zur Anspannung aller Kräfte (Hilker 2001). Paare, die zusammen ein Unternehmen gegründet oder übernommen haben, versuchen meist alles, um ihren Betrieb zum Gedeihen zu bringen. Arbeiten beide im Betrieb mit, ist das Unternehmen ein verbindendes und für Konflikte sorgendes „Kind“. Mit den Worten von Betroffenen: „Die Firma sitzt immer mit am Tisch.“ (Simon 2001).

Bei den Zuständigkeiten im Betrieb ist laut Hilker (2001) eine klare Definition der Aufgabenbereiche, mit klaren Handlungsrechten und Kompetenzen, erforderlich. Die organisatorische Voraussetzung erfordert, dass jeder Aufgabenbereich mit der notwendigen Menge an Information, Energie und Kapital ausgestattet ist. Nur so können die berechtigten funktionalen Interessen der handelnden Personen im Unternehmen zum Wohl des Unternehmens koordiniert werden.

1.3 Paarbeziehung

Der Bestand und das Gelingen der Paarbeziehung hat größte Bedeutung, wenn Paare miteinander arbeiten und leben. Sie ist die Basis für alles Weitere. Sie bestimmt die Zukunft der Familie und das Fortbestehen des Betriebes. Wird sie von außen gefährdet oder lässt sie sich gefährden, geht wertvolle Energie verloren, die letztendlich auch dem Betrieb nicht zur Verfügung steht.

Jeder Partner und jede Partnerin bringt aus der Ursprungsfamilie Erfahrungen und Traditionen mit. Hermann (1998) zeigt, worauf es ankommt und wie das junge Paar für sich seinen eigenen Weg finden kann. Mit den Erfahrungen aus der Herkunftsfamilie wird sich das junge Paar eine neue Form des Zusammenlebens suchen. Es muss sich von der Ursprungsfamilie ablösen und einen eigenen Weg mit einer eigenen Familienstruktur finden. Dazu gehört auch Abgrenzung und Eigenständigkeit.

Auch für Hötger (2007) ist die Partnerschaft zwischen Mann und Frau wesentlich abhängig davon, wie das Verhältnis der älteren zur jungen Generation ist. Die Qualität der Paarbeziehung hängt davon ab, wieweit sich das Paar von den eigenen Eltern gelöst und eine Erwachsenenidentität gefunden hat.

2 Betriebsformen

Die rechtlichen Grundlagen haben für die Zusammenarbeit eine wesentliche Bedeutung und nehmen insbesondere im Hinblick auf finanzielle und soziale Absicherung eine zentrale Stellung ein.

Die Zahlen der betreffenden Familienbetriebe in Niederösterreich:

Schuhmacher: 114

Sägewerke: 298

Gastgewerbe: 7187

Land- und forstwirtschaftliche Betriebe: 45.782

Zwei der befragten Paare führen Einzelunternehmen (Schuhhandel und Sägewerk), die aufgrund der Größe als Mikrobetriebe zu bezeichnen sind. Die InhaberInnen des Gasthauses wählen als Rechtsform eine „Offene Gesellschaft“ (OG). Der vierte Betrieb ist ein land- und forstwirtschaftlicher Familienbetrieb im Vollerwerb mit einem Betriebsführer.

3 Beratungsprozesse für Familienbetriebe

Für diesen Bereich, in dem berufliche und private Themen verschränkt sind, ist die psychosoziale Beratung der passende Ansatz, mit dem theoretischen Hintergrund der Integrativen Supervision.

Unter „Psychosozial“ versteht man den untrennbaren Zusammenhang zwischen dem Denken und Fühlen eines Menschen einerseits und seiner existenziellen mitmenschlichen Bezogenheit andererseits verstanden. Beratung im inhaltlichen Sinn ist eine komplexe zwischenmenschliche Interaktion, die aufgrund einer konkreten Nachfrage in Gang kommt, inhaltlich und zeitlich begrenzt ist und dem/der Ratsuchenden Freiheit im Handeln lässt. Psychosoziale Beratung im formal engen Sinn ist eine professionell ausgeübte und teilweise gesetzlich geregelte Tätigkeit, in der BeraterInnen mit KlientInnen an komplexen Themen und Problemen arbeiten, die den Menschen in seinem Denken, Fühlen und Handeln als Mitmensch betreffen. Im formal weiteren Sinn wird psychosoziale Beratung als Oberbegriff für verschiedene professionell ausgeübte Tätigkeiten verwendet, in denen Beratung im oben beschriebenen Sinn stattfindet. Solche Tätigkeiten sind etwa Psychotherapie, Familienberatung oder Coaching (Reichel 2005, 19).

3.1 Das Werte- und Entwicklungsquadrat

Wie bereits ausgeführt entstehen Konflikte und Krisen häufig aus paradoxen Handlungsaufforderungen, die aus der widersprüchlichen Organisation von Familienunternehmen entstehen. Die Koppelung der beiden Sozialsysteme „Familie“ und „Unternehmen“ folgt teilweise diskrepanten Funktionslogiken, sodass ein Verhalten in einem Bereich richtig, im anderen falsch sein kann. Ein Werkzeug in der Beratungsarbeit, um diese paradoxen Anforderungslagen sowohl konzeptuell zu erfassen als auch ressourcen- und entwicklungsorientiert umzudeuten, stellt das Werte- und Entwicklungsquadrat dar (Plate 2007).

Dabei handelt es sich um eine Methode, die dabei hilft, die Komplexität der Zusammenhänge in Familienunternehmen besser zu verstehen und die sich als Visualisierungs- und Konzeptualisierungsinstrument anbietet. Das Werte- und Entwicklungsquadrat beschäftigt sich mit dem Spannungsverhältnis zwischen Werten, Tugenden, Leitprinzipien oder Persönlichkeitsmerkmalen. Verbreitung fand es durch Schultz von Thun (1989). Die Prämisse lautet, dass jeder Wert, jede Tugend, jedes Leitprinzip, jedes Persönlichkeitsmerkmal nur dann zu einer konstruktiven Wirkung gelangt, wenn es sich in ausgehaltener Spannung zu einem positiven Gegenwert befindet. Sparsamkeit etwa würde ohne den positiven Gegenwert Großzügigkeit zum Geiz verkommen, während Großzügigkeit ohne Sparsamkeit zur Verschwendung wird.

3.2 Supervisorische Beratungsthemen im Familienbetrieb

Nach Jungglas (2000) bringen die Verflechtungen der Systeme Familie und Betrieb gepaart mit einer geringen Anzahl von beteiligten Personen viele Rollenunklarheiten und – Überschneidungen mit sich. Das verringert die Chance der Beteiligten, sich untereinander abzugrenzen. Klare Arbeitsteilung, planvolles Handeln und professionelle Abläufe sind hier kulturfremd, werden aber oft herbeigesehnt. Vor allem Frauen geraten durch Doppel- und Dreifachbelastung an ihre Grenzen.

Eine Stärke von Familienbetrieben liegt an den engen, persönlich gestalteten MitarbeiterInnen-, KundenInnen- und LieferantInnenbeziehungen. Dabei werden oft urwüchsige, wenig reflektierte Arbeitsmethoden entwickelt. Die MitarbeiterInnenbindung wird extrem betont. Das kann dazu führen, dass sich die Geschäftsführung auch für private Angelegenheiten der Beschäftigten mitverantwortlich fühlt. Umgekehrt ist die Selbstaubeute der Familienmitglieder sehr hoch, ähnliche Erwartungen werden oft an die MitarbeiterInnen weiter gegeben.

Die Geschlechterrollen sind in vielen Familienbetrieben traditionell verteilt. Die Ehefrauen sind oft für verwaltende Arbeiten zuständig. Die Männer führen die Geschäfte. Frauen finden oft für ihre Arbeit wenig Anerkennung. In Betrieben mit generationsübergreifenden Traditionen werden häufig junge Frauen in ihrer beruflichen Entwicklung gebremst und auf ihre Familienrolle verwiesen, während die betrieblichen Belange vorgehen. Das führt zu vielen verdeckten und offenen Konfliktsituationen. Die Arbeitsteilung zwischen Eheleuten ist selten klar definiert. Familienrollen und Familienkommunikationsmuster werden unbewusst auf den Betrieb übertragen. Den Frauen fehlen häufig fachliche Informationen, um ihre kaufmännischen und verwaltenden Aufgaben wahrzunehmen. Informationen werden gerade bei Ehepartnern unsystematisch weitergegeben. Es gibt keine regelmäßigen Dienstbesprechungen und vieles wird zwischen Tür und Angel im privaten Bereich ausgetauscht.

Beratung kann helfen, die Grenzen zwischen betrieblichen und privaten Situationen zu ziehen. Beispielsweise kann es so möglich werden, den Sonntag als Familientag von der Arbeit frei zu halten.

4 Kommunikative Kompetenz

Damit ist die grundsätzliche Möglichkeit des Menschen zur diskursiven Auseinandersetzung und zur Konfliktregelung gemeint, die Fähigkeit Konsens herzustellen. Kommunikative Kompetenz spricht nicht von der Kompetenz einer Einzelperson, sondern das Wissen bzw. die sozialen Fähigkeiten einer Dyade oder Gruppe im Kontext ihrer Beziehungen. Es betrifft die angemessene Verwendung sozialen Wissens und sozialer Fähigkeiten in den Beziehungen. Soziale Kompetenz ist zu unterscheiden von sozialer Performanz. Hierbei handelt es sich um angemessenes miteinander Handeln, also das Umsetzen der kommunikativen Kompetenz in sozialen Beziehungen.

Das Konzept der Kommunikativen Kompetenz beinhaltet nach Stroebe (1996) verschiedene Charakteristika:

- Das Verhalten muss dem Kontext, innerhalb dessen es ausgeführt wird, angemessen sein. Kommunikative Kompetenz zeigt sich also primär im Kontext der Beziehung von Anwesenden.

- Zur Herstellung sozial kompetenter Beziehungen sind das Wissen über kommunikative Regeln soziales Wissen über Kommunikation und Interaktion, sowie eben die angemessene Umsetzung erforderlich.
- Kommunikative Kompetenz wurzelt in der Beziehung der Anwesenden, nicht im Individuum. Daher werden Beziehungen als kompetent und Individuen als sozial geschickt bezeichnet.
- Nach diesem Konzept gehen wir davon aus, dass eine Reihe von Fähigkeiten zwar die Gelegenheit eröffnen kann, in kompetente Beziehungen einzutreten, diese jedoch nicht garantieren können. Selbst die besten KommunikatorInnen müssen negative Beziehungserfahrungen machen. Ebenso wenig schließt ein beschränktes Arsenal von sozialen Fähigkeiten erfolgreiche Beziehungen von vornherein aus.
- Kommunikative Kompetenz ist auch die Fähigkeit, emotionale Rückschläge und Fallen vermeiden zu können und Schaden zu begrenzen, wenn er nicht zu vermeiden war. In Beziehungen werden von den beteiligten Individuen eine Vielzahl von Kommunikationsstrategien und Taktiken eingesetzt um Übereinstimmung zwischen den Beteiligten zu erreichen. Es gibt also keine universell guten und moralisch wünschenswerten Beziehungsdefinitionen, auf die wir hinarbeiten sollten, um als kompetent zu gelten.
- Wenn Zufriedenheit über Kontrolle und Affiliation hergestellt werden konnte, können auch langandauernde ausgesprochen „feindliche“ Beziehungen als kompetent definiert werden, wenn alle Beteiligten damit einverstanden und hinreichend an der Fortführung dieser Beziehung interessiert sind.

5 Methode Problemzentrierte Leitfadeninterviews

Grundlage dieser empirischen Untersuchung ist die Qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring (2002).

Zur Erhebung der kommunikativen Kompetenzen, wurde das Instrument “Problemzentriertes Interview” gewählt, da die Komplexität dieses Themas ein Verfahren qualitativer Forschung verlangt. Diese Form des Interviews lässt die Befragten möglichst frei zu Wort kommen, ist aber auf ein bestimmtes Problem zentriert. Die Interviewerin hat dieses schon vorher analysiert und einen Leitfaden zusammengestellt, der die wichtigsten Aspekte beinhaltet, die in jedem Fall angesprochen werden sollten.

5.1 Durchführung der Interviews

Insgesamt wurden acht Personen einzeln interviewt. Es handelt sich um vier Paare, wovon eines davon seit einem Jahr geschieden ist. Die drei weiteren Paare sind seit mindestens fünfzehn Jahren verheiratet und leiten ebenso lange einen Betrieb mit höchstens vier MitarbeiterInnen. Reflexion der Interviews.

In einem nächsten Schritt erfolgte die Transkription der Aufzeichnungen durch die Verfasserin, womit das Material lesbar gemacht wurde. Danach kam es zur Korrektur und Anonymisierung der Transkripte. Letztere wurde mit allen Beteiligten besprochen und garantiert.

5.2 Auswertung und Interpretation der Interviews

Aus den Paraphrasen sind elf Kategorien gebildet worden, die alle im Zusammenhang mit kommunikativer Kompetenz stehen.

Anna und Anton führen seit 1995 zusammen ein Schuhgeschäft mit Orthopädie im ländlichen Raum Niederösterreichs. Beide haben den Beruf des Schuhmachers und der Schuhmacherin gelernt. Der Betrieb wurde 1995 von seinen Eltern übernommen. Sie sind seit 20 Jahren verheiratet und haben zwei Kinder im Alter von 18 und 20 Jahren. Die Rechtsform des Betriebes ist ein Einzelunternehmen.

Berta und Bruno führten ein Sägewerk und einen Forstbetrieb mit insgesamt vier Mitarbeitern und schneiden 1500 Festmeter Holz im Jahr. Sie waren 15 Jahre verheiratet, sind seit 2009 geschieden und leben seither getrennt. Berta hat die Handelsschule und Bruno eine HTL für Holz und Sägetechnik abgeschlossen. Die Rechtsform des Betriebes ist ebenfalls ein Einzelunternehmen.

Rosa und Rudi betreiben eine Landwirtschaft im Vollerwerb. Sie sind seit 1991 verheiratet und haben vier Kinder zwischen fünf und sechzehn Jahren. Der Betrieb wurde ebenfalls 1991 übernommen, Betriebsführer ist Rudi. Beide haben eine landwirtschaftliche Fachausbildung.

Lisa und Leo betreiben eine Gastwirtschaft, die von den Eltern der Frau 2007 übernommen wurde. Sie sind seit 1988 zusammen und haben schon verschiedene Gastronomiebetriebe gemeinsam geführt. Leo ist gelernter Koch und Lisa gelernte Serviererin. Die beiden Söhne sind acht und einundzwanzig Jahre alt.

6 Ergebnisse der Empirie

Die Erhebung der kommunikativen Kompetenzen der Paare, die befragt wurden, kann wie folgt beantwortet werden: Damit Kommunikation stattfinden kann, sind Voraussetzungen notwendig. Diese bilden den ersten Teil der Ergebnisse. Der zweite Teil befasst sich mit den erhobenen Kompetenzen und schließlich der dritte Teil mit den erhobenen Inhalten der Empirie.

6.1 Voraussetzungen für Kommunikation

Ein gemeinsamer Betrieb ist förderlich für die kommunikative Kompetenz eines Paares, wenn beide gerne zusammen arbeiten und Freude daran haben, wie es bei drei Paaren der Fall ist. Wenn die Liebe zueinander und zur Arbeit vorhanden ist, kann gute Kommunikation stattfinden. *Rudi meint zur Zusammenarbeit, dass es das Paradies wäre, wenn man sich mag. Wenn man einander jedoch nicht mag, könne es die Hölle sein (177-180): „Wenn man sich mag, dann ist der ganze Tag irgendwie so ein Mögen, aber ich kann mir vorstellen, wenn man sich nicht mag, dann ist es das Gegenteil, dann ist es die Hölle“ (189-192).*

Eine wichtige Voraussetzung ist das Übereinstimmen in Ziel, Aufgabe und wichtigen Werten, also ein gemeinsamer Lebensstil-Hintergrund. Beide machen etwas, wo sie dahinter stehen. *Rosa sagt, es wäre von Kindheit an ihr Traum gewesen, Bäuerin zu werden (30-31).*

Fördernd für Kommunikation scheint auch der gemeinsame fachliche Hintergrund mit ähnlichen persönlichen beruflichen Vorstellungen zu sein. Sonst ist die Gefahr groß, dass Situationen auftreten, die im Vorfeld nicht abschätzbar waren.

Entscheidend für eine gute Basis ist es, möglichst schon zu Beginn die eigenen Interessen zu artikulieren. Beratung könnte dazu dienen, die Entscheidung zu treffen, ob nicht ein Partner/eine Partnerin einer außerhäuslichen Tätigkeit nachgehen will.

Berta sagt, es wäre „zu klar“ gewesen, dass sie das alles wie eine Bäuerin so weitermache. Sie hätte sagen sollen, dass sie das nicht machen würde. (35-43). Sie wäre leider zu gut gewesen und habe zu allem „Ja und Amen“ gesagt, anstatt dass sie gesagt hätte: „Wenn du ein eigenes Brot haben willst, dann lasse es dir backen.“ „Das einzige was ich wirklich gern tue, ist das Büro“ (70-77). Bruno erzählt, die Zuständigkeiten für Berta, wie Brotbacken, die Gartenarbeit, das Aufarbeiten des Wildes hätte sich so ergeben. Und sie habe alles gemacht (50-53).

Ein ruhiges Umfeld ist Voraussetzung, um etwas zu besprechen. Das kann bedeuten, dass z.B. das Telefon vorher abgeschaltet wird. Aus den Interviews wird deutlich, dass es zum Gelingen eines Gesprächs wichtig ist, einen klaren Beginn und auch ein Ende des Gesprächs festzulegen.

Als fördernd wird erlebt, wenn die Gemüter nach einem Konflikt nicht mehr erhitzt sind, sondern wieder eine ruhige Gesprächsatmosphäre geschaffen werden kann. Sich im Vorfeld zu überlegen, was zur Sprache kommen soll und wie man es am besten formuliert, also vorbereitet in ein Gespräch zu gehen, ist oft sinnvoll. Der Ort, wo man miteinander redet, soll atmosphärisch angenehm und ungestört sein. *Leo findet es prinzipiell besser, das Thema aufzuwärmen, wenn sich das Ganze schon gelegt hat. Nicht gleich und auf der Stelle ein schwieriges Thema besprechen, sondern später in Ruhe, wenn auch das Personal nicht unbedingt Zeuge ist. Denn mit Worten könne viel verloren werden. Es sei dann besser, sich vorerst aus dem Weg zu gehen. Durch das Zusammenarbeiten und die Zeit, die man miteinander verbringt, würden sich viele günstige Gelegenheiten ergeben, das Thema in Ruhe nochmal anzusprechen. Grundsätzliche Harmonie und Gleichklang zwischen den Ehepartnern sei in jedem Fall gut (350-384).*

Ein wichtiges Thema für die Voraussetzungen, dass ein Gespräch stattfinden kann, ist die Zeit. Einerseits Zeit, die man sich nimmt, um miteinander zu reden, andererseits Zeit, die man sich nimmt, um z.B. Kaffee zu trinken, einen Mittagsschlaf zu machen oder Freizeit zu gestalten. Hier wird der Wechsel thematisiert zwischen Freizeit, die alleine verbracht wird, mit Freunden oder eben mit der Partnerin oder dem Partner. Lisa ist der Meinung, dass für sie beide die Arbeit ja keine Arbeit sei. Es sei ihr Daheim. Wenn am Nachmittag Zeit sei, werde Kaffee getrunken. Das würden andere nicht können. Gefrühstückt werde auch immer gemeinsam (625-629). Sie schätzt das auch, dass die Kinder daneben sein können (322-323).

6.2 Erhobene Kompetenzen aus den Interviews

Sich klar für diese Lebensform zu entscheiden, ist eine Voraussetzung zum Gelingen. Selbstwert und Kommunikation hängen eng zusammen, das ist etwa ersichtlich an einer Aussage Rosas: *„Ich bin hier die Chefin“ (126-140). Bruno sagt über den Beginn der Beziehung: „dass die Berta auf einmal gesagt habe: ‚Ich bin schwanger, du musst mich heiraten.‘ Das Kind hat sie dann eh verloren. Ich hab sie geheiratet gehabt. Da hab ich mich immer hineingedrängt gefühlt in die Beziehung.“ (460-463). Bertas Ansicht nach sollte man*

den zukünftigen Ehemann einige Jahre kennen, bevor man in einen solchen Betrieb einheiratet (140-144). Sie hätten einander jedoch kaum gekannt. „Aber dadurch, dass ich gleich schwanger geworden bin, haben wir gesagt, gut, dann heiraten wir eben. Das war der Grund.“ (126-129).

Dass überhaupt miteinander geredet wird, ist die einzige Möglichkeit, Deutungen und Vermutungen zu verringern um damit Fehlinterpretationen möglichst zu verhindern. Ziel ist es, in kongruenter Weise klar zu sagen, was man gerne haben will. Eine wichtige Kompetenz ist Empathie, sich zu fragen, was will meine Partnerin, mein Partner, auch ohne dass es explizit ausgesprochen wurde. Dazu bedarf es dem Zuhören und der Wahrnehmung der Partnerin/des Partners, was wieder mit der Fähigkeit zu Schweigen zu tun hat. Akzeptanz ermöglicht es, den anderen auch in seinen/ihren Schwächen anzunehmen. Wertschätzender Umgang miteinander stärkt. Wenn gute Seiten des Partners/der Partnerin gesehen werden und dem auch Ausdruck verliehen wird, dann fühlt sich die Person in ihrer einzigartigen Identität wahrgenommen.

Betrieb und Privatleben professionell zu verbinden und auf verschiedene Identitäten parallel Zugriff zu haben erfordert Ambiguitätstoleranz und Aushalten von Paradoxien. Streckenweise ist dazu langer Atem und viel Geduld notwendig. *Anton: „Man nimmt die Arbeit mit zum Esstisch und am Abend redet man auch wieder übers Geschäft und wenn man die Stiegen hinaufgeht, weil sonst, wenn man heimfährt ist eine Distanz und dann kann man abschalten und dann ist Feierabend. Bei uns ist es so, gehen wir schnell Nachtmahl essen und dann, das wäre noch zu machen und man geht schnell hinunter. Es schwimmt immer alles, privat und geschäftlich.“ (217-227).*

Oft hilft es, über die Sach- und Beziehungsebene einer Nachricht Bescheid zu wissen, um Auswahlmöglichkeiten zu haben und nicht alles persönlich zu nehmen. Die Beziehungsebene ist in allen Bereichen wichtig, birgt jedoch auch Gefahrenpotential in sich, wenn sie übergroß und damit überempfindlich ist. Herzenswärme ist förderlich für die zwischenmenschliche Kommunikation. Funktional nicht nur fürs zusammen arbeiten ist die Sachebene im Gespräch. Allerdings erweist es sich als verhängnisvoll, wenn die Differenz nicht so sehr in einer sachlichen Differenz besteht, sondern auf zwischenmenschlicher Ebene liegt.

Förderlich ist es, ab und zu aus der Distanz auf den Betrieb zu schauen und von außen gemeinsam Themen, die das Arbeitsleben betreffen, zu besprechen, um anschließend die Änderungswünsche im Betrieb zu implementieren.

Gelegentlich würden sie sich Zeit zum Reflektieren nehmen, sagt Anton. In regelmäßigen Abständen würden sie sich zurückziehen und von außen auf die Arbeit schauen. Das sei nicht immer leicht, weil man keine Zeit finden würde und andere Sachen wichtiger erscheinen. Doch es helfe schon zu fragen, wo es eckt. Bei zu wenig Zeit müsse man schauen, ob nicht jemand anderer Tätigkeiten übernehmen könne, damit sie wieder mehr Zeit für die Führung haben würden. Sich räumlich wo anders hinzubegeben wäre leichter, weil man dann mehr Abstand habe und kein Telefon stören würde (550-575).

Kompetenz beweisen auch diejenigen, die Krisen nicht als Weltuntergangsszenario betrachten, sondern auch die der Krise innewohnende Chance sehen.

Anna sagt, sie hätten durch die Beratung gelernt, auf die Vorteile zu schauen und Grenzen zu setzen, wenn sie merken würden, dass zu einem Zeitpunkt über den Betrieb gesprochen werde, an dem es völlig unpassend sei. „Also alles zu seiner Zeit halt“ (281-285). „Jetzt würd ich sagen, es ist ganz natürlich, dass man in den dunklen Wald gerät, wo man nicht mehr weiß, wo geht's hin? Und dass man das wahrnimmt als eben ganz natürliche Entwicklung, die jetzt eine Krise ist, das ist schon klar. Aber die man nicht als einziges Paar in der Welt erleben muss, sondern die genauso dazu gehört, wie traurige Phasen, Einsamkeit, Krankheit oder was immer, gehört eben das auch in einer Beziehung dazu.“ Es müsse bei weitem nicht das Ende bedeuten, wenn man wo landet, wo man nicht mehr sieht, wo es weitergehen könne (537-551).

6.3 Gesprächsinhalte der Interviews

Folgende Gesprächsinhalte haben sich aus den Gesprächen herauskristallisiert:

Die Arbeitsteilung im Betrieb darf sich nicht nur ergeben, sondern wichtig ist das Vereinbaren klarer Zuständigkeiten, die auch auf Interessen und Begabungen Rücksicht nimmt. Themen sind die Besitzverhältnisse, die unterschiedlichen Interaktions- und Kommunikationsräume. Gemeinsames und Trennendes kann so in den Blick genommen werden. Entscheidungen werden entweder gemeinsam oder je nach Zuständigkeit getroffen. Dabei wird darauf geachtet, dass der Andere nicht überfordert wird. Thematisiert werden der Umgang und die

Bewältigung von Arbeitsspitzen. *Berta zum Thema Änderungswünsche im Arbeitsleben: So direkt habe sie das nicht angesprochen, um des Friedens Willen und weil es ein Aufstand gewesen wäre, hätte sie gesagt, sie mache das nicht mehr und wolle wieder arbeiten gehen. Sie habe alles hingenommen, statt dass sie auf „den Tisch gehaut“ hätte und gesagt hätte, dass sie das nicht machen mag und nicht will (98-105).*

Konfliktthemen wird auf den Grund gegangen, um zu wissen, woher sie wirklich kommen. *In diesen Konfliktsituationen solle nicht vergessen werden, so Lisa, dass man mit dem Menschen eine Familie hat (693-697). Ihr Mann Leo findet es prinzipiell besser, das Thema aufzuwärmen, wenn sich das Ganze schon gelegt hat. Nicht gleich und auf der Stelle ein schwieriges Thema besprechen, sondern später in Ruhe, wenn auch das Personal nicht unbedingt Zeuge ist. Denn mit Worten könne viel verloren werden. Es sei dann besser, sich vorerst aus dem Weg zu gehen. Durch das Zusammenarbeiten und die Zeit, die man miteinander verbringt, würden sich viele günstige Gelegenheiten ergeben, das Thema in Ruhe nochmal anzusprechen. Grundsätzliche Harmonie und Gleichklang zwischen den Ehepartnern sei in jedem Fall gut (350-384).*

In Krisenzeiten kann es von Nutzen sein, bewusst auf die Vorteile dieser Lebens- und Arbeitsform zu schauen.

Grenzen zu ziehen gehört zu den wichtigen Vereinbarungen.

Klare örtliche Grenzziehungen sind nach innen erforderlich, damit sie die Beziehung schützen helfen. Sie können helfen, die verschiedenen Rollen klar zu unterscheiden und zwischen ihnen zu switchen, je nach Erfordernissen der Situation. *Ein Paar, Anna und Anton, hat für sich die Stiege in die Privaträume als Grenze gesetzt, wo die Arbeit unten zurück bleibe und die unmittelbar damit verbundenen Themen ebenso: „Wenn wir unten die Schiebetür zumachen, dann ist der Weg ins Privatleben frei“. Diese Vereinbarungen würden viel Disziplin und das gegenseitige Aufmerksam-Machen brauchen, sonst wäre man schnell wieder drin im beruflichen Thema. Das könne Frustration erzeugen, denn es gäbe ja auch noch andere wichtige Themen im Leben. „Klankeln³ lassen kann man das nicht. Wenn man eine erfüllende Beziehung haben will, muss man was tun dafür. Es braucht auch Ausdauer“ (209-221).*

³ Klankeln: hin- und herschlagen, nicht richtig befestigt sein (www.ostarrichi.org)

Grenzen nach außen zu ziehen, also gegenüber den KundInnen, ist genauso wichtig. Konkret kann das heißen, Geschäftszeiten festzulegen, oder das Telefon abzuschalten. Das ist besonders dann bedeutend, wenn Betrieb und Wohnraum nahe beisammen sind.

Berta: „Weil ich mir gedacht hab, es ist Samstagnachmittag oder es ist Sonntag, warum soll ich jetzt, wenn ich mich wie die alten Bauern ein wenig hinleg oder nach dem Aufräumen mittags, warum soll ich jetzt wieder runter gehen und schauen, wer da ist?“ Ihr Mann Bruno hätte schließlich zum Schluss auch nicht mehr aufgemacht. Doch da sei es bereits zu spät gewesen. Bruno meint dazu: „Das Problem ist bei mir beim Betrieb, dass es manche Leute oder Kunden gibt, die kein Gefühl haben, wenn z.B. Sonntagnachmittag ist und sind dann auch hergekommen, nachdem ich da beim Betrieb wohne. Das ist ein bißl ungut, also das hätte vielleicht mehr getrennt gehört, dass man irgendwo ein Taferl geschrieben hätte, Samstag, Sonntag keine Kundenkontakte. Ich hab eigentlich kein Problem damit, wenn wer kommt und der geht mich an. Sag ich, du jetzt ist das Wochenende. Aber sie hat das eher schon, dass sie nichts gesagt hat und gelitten hat darunter“ (201-217).

7 Schlussfolgerungen und Ausblick

In Familienbetrieben ist auf die Trennung der Themen zwischen Betrieb und Familie besonders zu achten. Konstruktive Beratung gilt als Modell für geordnete Kommunikation, Raum und Zeit, Beginn und Ende ist da klar geregelt. Es wird darauf geachtet, einander zu zuhören und sich gegenseitig ausreden zu lassen. Ziel ist, geregelte Kommunikation sowohl im Betrieb als auch in der Familie einzuführen. In Familien wird oft während des Essens unstrukturiert über strittige Themen geredet, wie etwa Geld- oder Schulprobleme. Sinnvoll wäre, auch im privaten Bereich regelmäßige Gesprächstermine zu vereinbaren, bei denen nicht nur Probleme an der Tagesordnung stehen, sondern auch etwa ein Rückblick auf vergangene Tage oder private Vorhaben für die nächste Woche.

Nach den Erfahrungen mit dem Vergleichen der Aussagen eines Paares möchte ich das Problem aufwerfen, dass es lediglich eine Seite der Medaille zeigt, wenn nur mit einer Person gesprochen wird, wie es bei Einzelberatung der Fall ist. Problemstellungen werden klarer, wenn man beide Sichtweisen zur Verfügung hat. Dennoch ist es in der Praxis eine Tatsache, dass selten beide Partner zur Beratung kommen. Das Wissen im Hintergrund zu haben, dass in diesem Fall eine Verzerrung der Wirklichkeit in Bezug auf den Partner, die Partnerin die Folge sein kann, ist für die eigene Exzentrizität in der Beratung hilfreich.

Von besonderer Wichtigkeit ist das Wissen um den bäuerlichen Habitus im Bereich der Kleinstbetriebe, weil Schwierigkeiten oft in den Strukturen liegen und daher nicht lediglich individualisiert betrachtet werden sollen. Allzu viel über Befindlichkeiten zu reden hat keine Tradition. Dabei wird deutlich, dass es in diesem Bereich einen Unterschied zwischen Mann und Frau gibt. Für die Beziehungsebene ist meist die Frau zuständig, sie ist daher auch die treibende Kraft, die diese Themen besprechen will. Dem steht jedoch der Pragmatismus, der in diesen Betrieben wichtig ist, gegenüber. Die Männer tun sich beim Sprechen über Beziehungsthemen traditionell schwerer und sie bestätigen das auch in den Interviews. Das hat weitreichende Auswirkungen auf die Kommunikation miteinander. Ressourcenorientierte Beratung hat hier die Aufgabe, dass auch andere Möglichkeiten gesehen werden miteinander in Kontakt zu treten. Etwa beim gemeinsamen Arbeiten, das dem Habitus entgegenkommt, kann sich auch ein Gespräch so nebenher gut entwickeln.

Wie und dass Entscheidungen gefällt werden, ist für den Bestand einer Arbeitsbeziehung und einer Paarbeziehung unabdingbar wichtig. Wie wesentlich dieses „Ja, ich will!“ grundsätzlich zu Beginn ist, zeigt das Beispiel von Berta. Bei den immer wieder notwendigen Entscheidungen kommt es jedes Mal zu einem Kampf, laut oder leise. Wer hat das Recht, wem zu sagen, was er tun soll? Eine Möglichkeit die Schwierigkeiten der Entscheidungsfindung zu vermeiden, ist, dass ein Partner der Chef sein soll und der andere dessen Entscheidungen akzeptiert, wie es bei Bruno und Berta zu sehen ist. Eine andere Möglichkeit ist, alles gemeinsam zu entscheiden, wie bei Anna und Anton. Die dritte Form ist, Entscheidungen nach Zuständigkeit zu treffen und dabei darauf zu achten, dass der Partner/die Partnerin nicht überfordert wird. Das erscheint die praktikabelste Lösung zu sein.

Die Möglichkeiten, wie mit Schwierigkeiten umgegangen werden kann, sind unterschiedlich. Es kann etwas früh problematisiert und auch bearbeitet werden, wie Beispiele beim Handwerkerpaar zeigen. Genau umgekehrt, eher bagatellisierend ist der Umgang mit Konfliktsituationen beim Landwirtepaar. Daraus folgere ich, dass es vielfältige Möglichkeiten gibt und ich lerne daraus, dass es einzig darauf ankommt, dass die beiden Betroffenen damit klar kommen. Der lockere Umgang miteinander könnte für sie vielleicht doch nicht so lustig sein, wie er annimmt. Oft sind das Beispiele dafür, wo Unachtsamkeit in Wirklichkeit zu Verletzungen führen, die nach Jahren erst zutage treten.

Wenn ein Betrieb von einem Paar übernommen wird, ist der Druck noch größer, da die Betriebsführung erfolgreich sein muss. Es ist ein Unterschied, ob beide in einem Boot sitzen oder ob ein Paar in getrennten Arbeitsfeldern tätig ist und damit zwei Boote zur Verfügung

hat. Eine Beratung zu Beginn einer Betriebsübernahme soll den Blick auch darauf richten, ob es auch Überlegungen des Paares für einen Plan B gibt, falls es zu Schwierigkeiten kommt. Dafür gaben die Interviews keine Anregungen, weil die Frage, ob das zu Beginn klar war, dass beide zusammen im Betrieb arbeiten würden, von allen eindeutig bejaht wurde.

Ein weiteres Beratungsthema ist die Rollenvielfalt in Familienbetrieben und das Bewusstmachen dieser Fülle. Wann wird welche Rolle sowohl nach innen als auch nach außen bewusst eingenommen? In welchen Rollen sitzt das Paar sich beim Abendessen gegenüber, nachdem es im Betrieb Probleme gab? Welche Rollenerwartungen haben die Gesellschaft und das Umfeld, in dem man sich bewegt, an die betreffenden Personen? Was wird von einer Wirtschaftstreibenden oder von einer Bäuerin einfach ungefragt angenommen? Und welche von diesen Erwartungen will die Person auch tatsächlich erfüllen?

Im Sinne einer guten persönlichen Souveränität kann Beratung darauf einwirken, Bewusstsein in diesem Feld zu wecken, um die handelnden Personen zu ermächtigen, selbstbewusst und selbstbestimmt Rollen zu übernehmen. Das bedeutet einen Standpunkt einzunehmen und dazu braucht es kommunikative Kompetenz.

Wesentlich in der Beratungstätigkeit ist, darauf hinzuwirken, dass die Klienten und Klientinnen den jeweils eigenen, selbstgewählten und individuellen Weg finden. Dazu ist es notwendig Toleranz zu entwickeln: einmal für mich, meinen Partner/meine Partnerin und auch Außenstehenden gegenüber. Für mich passt es so, für andere kann das anders sein. Das würde das Zusammenleben konfliktfreier und offener machen.

Im Sinne der Ressourcenaktivierung kann Beratung auch dazu beitragen, auf vergangene schöne Zeiten zu fokussieren. Die Aktivierung von Erinnerungen, als die Beziehung noch gut war und man sich zusammen stark gefühlt hatte, kann wieder gemeinsame Visionen hervorrufen.

8 Anhang

Im Anhang befindet sich der Interviewleitfaden.

8.1 Interviewleitfaden

1. Erzählen Sie einmal, wie es gekommen ist, dass Sie beide im gleichen Betrieb arbeiten?
2. War das damals klar, als Sie beschlossen haben, zu heiraten, dass Sie gemeinsam im Betrieb arbeiten werden?
3. Was sind die Vorteile am Zusammenleben und Zusammenarbeiten?
4. Wer ist der Chef/die Chefin? Passt das so? Gibt es Gleichberechtigung im Job?
5. Gibt es klare Zuständigkeiten?
Einkauf, Preise, Arbeitskräfte, Personal – Aufnahme....
6. Gibt es eine Trennung zwischen Arbeit/Freizeit/Zeit füreinander?
7. Wenn Sie Freizeit haben, was machen Sie da? Machen Sie das gemeinsam oder alleine? WIR-Zeiten, ICH-Zeiten?
8. Zusammenfassend, wenn Sie jemand auf die Stolpersteine aufmerksam machen wollten, was sind die? Worauf sollte man aufpassen? Was sollte man Ihrer Erfahrung nach nicht machen?

9 Literaturverzeichnis

- Beck, Ulrich: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt, Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre (1997 a): Der Tote packt den Lebenden. Hamburg, VSA Verlag.2
- Bourdieu, Pierre (1997 b): Die verborgenen Mechanismen der Macht. Hamburg, VSA Verlag.
- Cierpka, Manfred (2008): Handbuch der Familiendiagnostik. Heidelberg, 3. Auflage, Springer Verlag.
- Deissler, Klaus, G. (2006): Familienunternehmen beraten. Positionen und Praxisbeispiele, Bielefeld, transcript Verlag.
- Fatzer, Gerhard (Hrsg.) (2005): Supervision und Beratung. Ein Handbuch, EHP Organisation, Bergisch Gladbach, 11. Auflage.
- Flammer, August (1990): Erfahrung der eigenen Wirksamkeit. Einführung in die Psychologie der Kontrollmeinung, Bern, Verlag Hans Huber.
- Goldbrunner, Hans (2007): Theorie und Praxis der landwirtschaftlichen Familienberatung. Ein Beitrag zur Humanisierung des Agrarwandels, Berlin, Lit Verlag.
- Helwig P.(1967): Charakterologie. Freiburg/Br., Herder.
- Hendrix, Harville (2007): So viel Liebe wie Du brauchst. Wegbeleiter für eine erfüllte Beziehung, Renate Götz Verlag, Dörfles, 2. Auflage.
- Hermann, Bärbel (1998): Jung und Alt auf dem Hof. Starkes Team oder heimliche Konkurrenten? In: top agrar Heft 12/1998.
- Hermann, Bärbel (1999): Ein neues Feld. Supervision in der Landwirtschaft, in: DGSv aktuell, 01/1999.

Hilker, Töns H. (2001): Ursachen des Niedergangs von Familienunternehmen, in: Familiendynamik, Stuttgart, 26. Jahrgang, Oktober, Klett-Cotta.

Hötger, Andrea (2007): Generationskonflikte auf landwirtschaftlichen Betrieben im Kontext der Rolle der Frauen, in: Generationskonflikte auf landwirtschaftlichen Betrieben. Ihre Bedeutung und Bearbeitung aus systemischer Sicht.

Junglas, Katharina (2000): Beratung von (Ehe-)Paaren in Familienbetrieben: supervisorische Erfahrungen in einem ungewöhnlichen Feld, in: Supervision, Zeitschrift für berufsbezogene Beratung, Votum Verlag, München, 4/2000.

Karmasin, Matthias/Ribing, Rainer (2007): Die Gestaltung wissenschaftlicher Arbeiten. Wien.

Krön, Richard: Kommunikationsbausteine für die Bildungsarbeit. Diözesanreferat für Kommunikationspädagogik, Herbst 2000.

Möller, Heidi (2003): Was ist gute Supervision? Grundlagen – Merkmale – Methoden, Klett Cotta, Stuttgart, 2. Auflage.

Petzold, Hilarion G. (1971): Die psychodramatische Technik der Zukunftsprojektion. Referat VI. Interner Kongress für Psychodrama und Soziodrama, Amsterdam 22.-26. Aug. 1971.

Petzold, Hilarion G./Heinl, Hildegund (1983): Psychotherapie und Arbeitswelt, Paderborn, Jungfermann-Verlag.

Petzold, Hilarion (2002): Supervision: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift, Ausgabe 02/2002.

Petzold, Hilarion G./Orth, Ilse (1994): Kreative Persönlichkeitsdiagnostik durch mediengestützte Techniken in der Integrativen Therapie und Beratung, in: Integrative Therapie 4, 1994, 340-391.

Petzold, Hilarion G. (2001): Transversale Identität und Identitätsarbeit. Die Integrative Identitätstheorie als Grundlage für eine entwicklungspsychologisch und sozialisationstheoretisch begründete Persönlichkeitstheorie und Psychotherapie – Perspektiven „klinischer Sozialpsychologie“, in: Polyloge, 2001, 10, S. 1-57.

Petzold, Hilarion G. (2007): Integrative Supervision Meta-Consulting, Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis, (Auflage), Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften,.

Petzold, Hilarion G./Orth, Ilse (1990): Die neuen Kreativitätstechniken. Handbuch der Kunsttherapie, Theorie und Praxis, Band 1 und 2, Bielefeld, Aisthesis Verlag.

Petzold, Hilarion G. (1993): Integrative Therapie. Modelle, Theorien und Methoden für eine schulenübergreifende Psychotherapie, 2. Klinische Theorie, Paderborn, Jungfermann Verlag.

Plate, Markus (2007): Paradoxienmanagement mit dem „Werte- und Entwicklungsquadrat“, in: OSC 4/07, Jahrgang 14, Verlag für Sozialwissenschaften.

Pine, Arthur (1992): Das erfolgreiche Familienunternehmen. Ein praktischer Ratgeber für gute Beziehungen und gesicherte Nachfolge, Frankfurt, Campus Verlag, 1. Auflage.

Rahm, Dorothea/Otte, Hilka/Bosse, Susanne/Ruhe-Hollenbach, Hannelore (1993): Einführung in die Integrative Therapie. Grundlagen und Praxis, Jungfermann Verlag, Paderborn, 2. Auflage.

Reichel, Rene/Rabenstein, Reinhold (2001): Kreativ beraten. Methoden und Strategien für kreative Beratungsarbeit, Coaching und Supervision, Münster, Ökotopia Verlag.

Reichel, Rene (2005): Beratung Psychotherapie Supervision. Einführung in die psychosoziale Beratungslandschaft, Krems, Facultas.

Retzer, Arnold (2004): Systemische Paartherapie. Stuttgart, Klett-Cotta, 1. Auflage.

Retzer, Arnold (2009): Lob der Vernunft Ehe. Eine Streitschrift für mehr Realismus in der Ehe, S. Fischer Verlag, Frankfurt am Main.

Retzer, Arnold (2001): Das Geschäft war von Anfang an das zentrale Familienereignis...das Unternehmen darf nicht zum Spielball der Familie werden, in: Familiendynamik 3/2001, Stuttgart, Klett-Cotta.

Rogers, Carl, R.: Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten, Donauwörth, Klett-Cotta, 12. Auflage.

Rüsen, Tom A. (2008): Familienkonflikte als Zünd- und Brennstoff der Unternehmenskrise, in: Supervision 3/2008.

Satir, Virginia (1987): Selbstwert und Kommunikation. Pfeiffer Verlag.

Schreyögg, Astrid (2004): Supervision. Ein integratives Modell, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 4. Auflage.

Schuch, Hans (2001): Integrative Therapie. Ein kurzer Überblick über Denken, Positionen und klinische Verfahrensweise.

Schulz von Thun, Friedemann (1989): Miteinander reden. Teile 1-3, Hamburg, Rowohlt Verlag.

Schlippe, Arist/Groth, Torsten (2006): Familienunternehmen und Beratung. Paradoxien und Dilemmata, in: Deissler, Klaus, Familienunternehmen beraten, Bielefeld, Transkript.

Sechser, Elisabeth (2006): Blut ist dicker als Wasser. Die Bedeutung der Interferenzen zwischen den Systemen Familie und Unternehmen für das Organisationsverständnis von Familienunternehmen, Masterthesis, Arge Bildungsmanagement, Wien.

Simon, Fritz B. (2001): Die Familie des Familienunternehmens, in: Familiendynamik, Stuttgart, 26. Jahrgang, Oktober, Klett-Cotta.

Simon, Fritz B. (2005): Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft, Heidelberg, Carl-Auer-Verlag, 2. Auflage.

Stroebe, Wolfgang/Hewstone, M., Stephenson G. (1996): Sozialpsychologie. Eine Einführung, Springer, Berlin, 3. Auflage

Thomae, Hans (1968): Das Individuum und seine Welt. Eine Persönlichkeitstheorie, Göttingen, Verlag für Psychologie.

Voigt, Jörn F. (1990): Familienunternehmen. Im Spannungsfeld zwischen Eigentum und Fremdmanagement, Wiesbaden, Verlag Dr. Th. Gabler, 1. Auflage.

Watzlawick, P. (1969): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern.

Willi, Jörg (1991): Was hält Paare zusammen? Der Prozess des Zusammenlebens in psycho-ökologischer Sicht, Hamburg, Rowohlt Verlag.

Wimmer, Rudolf/Domayer, Ernst/Oswald, Margit/Vater, Gudrun (2005): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden, Gabler, 2. Auflage.

Der Grüne Bericht 2008, Bericht über die wirtschaftliche und soziale Lage der Land- und Forstwirtschaft in Niederösterreich, herausgegeben vom Amt der NÖ Landesregierung, Abteilung Landwirtschaftsförderung, LF 3.

Fortschrittlicher Landwirt 3/2010, Landwirt Agrarmedien GmbH, Hofgasse 5, A-8011 Graz

Internetquellen:

<http://wko.at> (12.1.2010)

www.mikrobetriebe.at (12.1.2010)

Autorin:

Dipl. Päd. Marianne Schindlecker, MSc
0664 398 2240
info@mschindlecker.at
www.mschindlecker.at
3163 Rohrbach