



ad > personam
trainings & mehr

Unternehmerinnentag

Landfrauen Württemberg-
Hohenzollern



Familiengeführte Unternehmen auf dem Land: Modell mit Zukunft?



**Nachlese zum
Vortrag**

am 18. April 2015

Stadtforum Bad Saulgau

Mag. Gertraud Hinterseer

ad>personam Training • Beratung • Unternehmenskultur

Bahnhofstrasse 16, A-4910 Ried im Innkreis

Mobil: +43 676 925 80 95

E-Mail: g.hinterseer@ad-personam.com

Homepage: www.ad-personam.com und www.hofkonflikt.at

Inhalt

<u>Familienbetrieb – zusammen leben und arbeiten</u>	<u>3</u>
<i>Besonderheiten im Familienbetrieb</i>	4
<i>Die Unterschiede: Familie und Betrieb</i>	5
<i>Besonderheiten im Familienbetrieb: die Rollenvielfalt</i>	6
<i>Besonderheiten im Familienbetrieb: Zeit! – alles immer tun?</i>	7
<i>Stress lass nach! – was kann man tun?</i>	9
<u>Gute Beziehungen - gute Gespräche</u>	<u>10</u>
<i>Wertschätzung und Anerkennung</i>	11
<u>Erfolgsfaktor Kommunikation: Reden statt Schlucken</u>	<u>12</u>
<i>Reden statt Schlucken: mit dem 4-Felder-Feedback:</i>	12
<i>Reden statt Schlucken: mit der VW-Regel.....</i>	13
<u>Die Balance zwischen Lebensqualität und Betriebserfolg</u>	<u>14</u>
<i>Lebensqualität und Betriebserfolg: „Geh’t’s gut?!“</i>	15
<u>Anhang: Checklisten zum Nachdenken.....</u>	<u>16</u>
<i>10 Schritte zur psychischen Gesundheit.....</i>	16
<i>Checkliste: Tages- und Wochenrückblick.....</i>	17
<i>Checkliste „Der Tempo-Test“: Leben auf der Überholspur?</i>	18
<u>Weiterführende Literatur</u>	<u>19</u>

FAMILIENBETRIEB – ZUSAMMEN LEBEN UND ARBEITEN

Familiengeführte Unternehmen zeichnen sich durch einige Besonderheiten aus, welche sich auf das Zusammenspiel von Betriebserfolg und Lebensqualität stark auswirken: man arbeitet und lebt zusammen. Der Arbeitsplatz ist oft daheim (oder räumlich nahe) – familiäre und berufliche Pflichten und Zeiten sind eng verbunden.

Familienbetriebe haben einen entscheidenden Vorteil, der sich jedoch im Konfliktfall als starker Nachteil erweisen kann: Man kennt sich! Man sieht sich fast jeden Tag und viele Gespräche finden zwischen Tür und Angel statt. So hat jeder den Eindruck, dass „eh genug geredet wird“, aber was wirklich verstanden worden ist, bleibt im Unklaren.

Jeder Mensch, der in einem Familienbetrieb mit den Eltern, mit dem Ehemann oder der Ehefrau zusammen arbeitet, kennt zwei Seiten von der Medaille. Die Lebensbedingung „Familienbetrieb“ kann vor allem **Synergie** bedeuten: zwei elementare Lebensbereiche können hier einander fördern und anreichern - Arbeit und Liebe. Wie oft hört man den Satz: „Ich möchte trotz mancher Schwierigkeiten mit niemandem tauschen!“

Einige Schwierigkeiten sind:

- der enorme Druck, der auf der Beziehung liegt: die Beziehung **muss** gut sein, damit die Arbeit gut läuft. Und die Arbeit muss gut laufen, sonst wird die Beziehung belastet.
- Man ist **ständig zusammen**, hat wenig Abstand von einander - und hat doch **wenig Zeit** füreinander. Arbeit und Privatleben lassen sich **kaum trennen**. Der Stress aus dem gemeinsamen Berufsalltag macht vor der spärlichen Freizeit nicht automatisch halt. Speziell die Frauen leisten in vielen Familien und Betrieben enorm viel **Beziehungsarbeit** zwischen allen Seiten.
- Viel Zeit und Energie geht in die Arbeit auf dem Hof, - für die Partnerschaft bleibt oft nicht mehr viel Kraft. Dazu kommen schlechtes Gewissen wegen der Kinder und Frustration wegen unerfüllter, eigentlich kleiner Wünsche. Und wenn einmal Platz für Freizeit ist, spürt man vor allem die Erschöpfung.

„Je kleiner ein Familienunternehmen ist, desto mehr sind die Familienmitglieder aufeinander angewiesen und desto bedrohlicher sind Konflikte untereinander, denn sie gefährden gleich vier existenzielle Bereiche, die in Familienunternehmen typischerweise verquickt sind: die Familie, das gemeinsame Unternehmen, das gemeinsame Eigentum und den Alltag, der oft eng miteinander gelebt wird.“¹

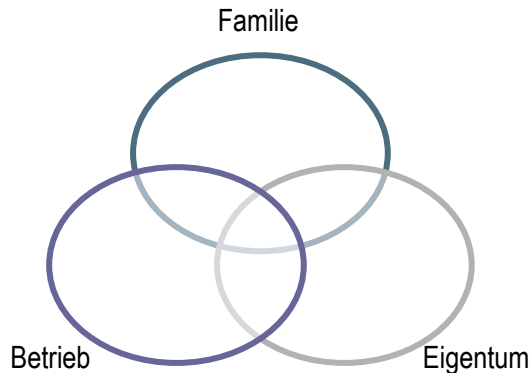
Einige Faktoren für ein gelingendes Zusammenleben und –arbeiten sind:

- **Bewusste Gestaltung und Planung von Zeit für Arbeit und fürs Miteinander in der Familie und in der Partnerschaft**
- **Auseinanderhalten der verschiedenen Rollen: Eltern sein, (Ehe-)Partner/in sein, Unternehmer/in sein, Sohn/Tochter sein**
- **Gespräche bewusst ermöglichen: vor allem, wenn wichtige Entscheidungen getroffen oder Spannungen ausgedrückt werden sollen, ist es wichtig, sich ungestörte Zeit zu nehmen, anstatt zwischen Tür und Angel zu reden.**

¹ Zit. aus: Konrad, Sandra: Das bleibt in der Familie. Von Liebe, Loyalität und uralten Lasten. München, 2013, S162.

BESONDERHEITEN IM FAMILIENBETRIEB

Familien und Betriebe (oder Organisationen) haben unterschiedliche Formen, funktionieren nach unterschiedlichen Prinzipien und folgen in ihren Entscheidungen jeweils einer unterschiedlichen Logik.² In Familienbetrieben ergeben sich jedoch überschneidende Kreise – hierin liegt die Besonderheit von Familienunternehmen: dass drei Kernbereiche nicht vollständig getrennt sind sondern zusammenwirken.



Zu den drei gekoppelten Systemen des Familienunternehmens meint Fritz B. Simon: „Je nach Zugehörigkeit zu einem, zwei oder allen drei Systemen haben Einzelpersonen einen anderen Status und andere Beziehungen zueinander.“

Die Spezifität der Familien- und Unternehmensdynamik resultiert aus dem Spannungsverhältnis dieser drei Systeme.³

In vielen landwirtschaftlichen Betrieben hängen die drei Bereiche oftmals noch enger zusammen als in anderen Familienunternehmen: Arbeiten und Leben finden am selben Platz statt, die Familienangehörigen arbeiten im Betrieb, teilen das Eigentum, verbringen Arbeitszeit und Familienzeit miteinander. Klare Trennungen sind nicht leicht möglich, Vermischungen können problematische Folgen haben – etwa wenn die Liebesbeziehungen über den Arbeitseinsatz definiert werden und beispielsweise eine Schwiegertochter oder Schwiegersohn, der/die nicht voll im Betrieb mitwirkt, in der Familie nicht akzeptiert wird.

Familienbetrieb und Nebenerwerb

Eine besondere Herausforderung stellen Betriebe dar, die im Nebenerwerb geführt werden. Hier können traditionelle Rollenbilder in der Arbeitsteilung zwischen Mann und Frau in Konflikt geraten mit der tatsächlichen Rollenaufteilungen: die Bäuerin wird zur Betriebsführerin, der im Nebenerwerb tätige Bauer schwankt oftmals zwischen Chef- und Mitarbeiterrolle.

Viele junge Paare meistern diese Rollenvielfalt, indem sie ihre Aufgaben, Zuständigkeiten und Entscheidungswege miteinander gestalten. Dies stößt jedoch manchmal auf Unverständnis der älteren Überbergeneration, die an traditionelle Rollen gewöhnt sind. Hier sind verständnisvolle Gespräche wichtig!

² Vgl. dazu Simon, F.B.: Familien und Unternehmen. Überlegungen zu Unterschieden, Gemeinsamkeiten und die Folgen. In: Simon, F.B.(Hrsg.): Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. Heidelberg, 2002

³ Zit. aaO. S 10 und 11

DIE UNTERSCHIEDE: FAMILIE UND BETRIEB

Eine grobe Unterscheidung der Funktionsweisen der beiden Systeme Familie und Betrieb ist hilfreich um zu verstehen, wie im Alltag die Unterschiede zu beachten sind um Lebensqualität und Betriebserfolg zu verbinden.

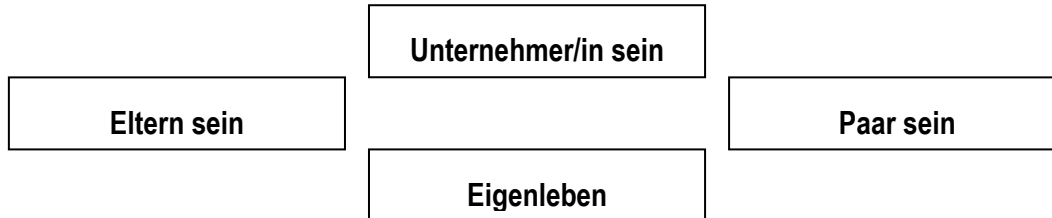
In der folgenden Tabelle sind stichwortartig einige zentrale Systemunterschiede aufgezeigt. Wichtig ist zu bedenken, dass dies idealtypische Unterscheidungen sind. „Es gibt Unternehmen, die sehr familienartig sind, und es gibt Familien, die unternehmensartig sind. ... Je familienartiger eine Firma ist, und je unternehmensartiger eine Familie ist, umso mehr wird sie die Vorteile und Nachteile der jeweils anderen Organisationsform erfahren.“⁴

Familie		Organisation/Betrieb
<u>Bedürfnisprinzip</u>	↔	<u>Funktionsprinzip</u>
Familiensysteme sind personenbezogen	↔	Organisationssysteme sind aufgabenbezogen
Familiensysteme haben die Entwicklung und Beziehung der Beteiligten zur Aufgabe	↔	Organisationen greifen Problemstellungen der Gesellschaft auf und geben auf „Marktfragen“ professionelle Antwort.
es geht um die Herstellung des Wohlbefindens der Familienmitglieder	↔	es geht um die Erfüllung der Aufgabe, der sich der Betrieb verschrieben hat
Die Aufgaben sind austauschbar, nicht aber die Personen	↔	Organisationen müssen „person-unabhängig“ arbeiten, um im Dienste der Aufgabe überleben zu können
In der Familie sind die Beziehungen zueinander zentral und sie werden gestärkt durch etwas Drittes (Unternehmungen, Ausflüge, Haus, Alltag...)	↔	Im Betrieb sind die Aufgabe und der betriebliche Erfolg zentral. Die Aufgabe gestaltet die Beziehungen.
Familie ist geprägt durch offene, primäre Kommunikation = Kommunikation zwischen Personen	↔	Organisation ist geprägt durch strukturierte, sekundäre Kommunikation = Kommunikation über die Aufgabe

⁴ Zit. aaO. S 29

BESONDERHEITEN IM FAMILIENBETRIEB: DIE ROLLENVIELFALT

Wenn Sie mit Ihrem Mann/ mit Ihrer Frau zusammen arbeiten, gibt es verschiedene Rollen, die Sie meist „gleichzeitig“ einander gegenüber haben oder miteinander teilen. In allen diesen Rollen wollen Sie natürlich GUT handeln.



A. Sie führen zusammen einen Betrieb. Sie sind „Geschäftspartner“, „Co-Chefs“, „Kollegen“.

Sie haben beide *verschiedene Rollen für verschiedene Leute* und für einander:

Sie sind zusammen Dienstleister für Ihre Kunden/ Abnehmer

Sie sind zusammen Kollege und Kollegin

Sie vertreten zusammen Ihren Betrieb in der Öffentlichkeit

- jede dieser Rollen erwartet von jedem von beiden etwas anderes. Was?
- Was erwartet Ihr Mann/ Ihre Frau sich jeweils von Ihnen?
- Was erwarten Sie sich jeweils von Ihrem Mann/ Ihrer Frau?

B. Sie sind Lebensgefährten und Partner im Privatleben

Auch hier haben Sie verschiedene Rollen für verschiedene Menschen und für einander:

- Sie sind zusammen Eltern für Ihre Kinder
- Sie leben vielleicht mit den Großeltern/ Schwiegereltern zusammen
- Sie haben vielleicht gemeinsame Hobbys, haben einen gemeinsamen Freundeskreis
- Sie wohnen wahrscheinlich zusammen – haben einen gemeinsamen Haushalt und gemeinsame Nachbarn
- Sie haben Verwandtschaft - 2 Herkunftsfamilien, mit ihren Freuden und Verpflichtungen
- **und: Sie sind Frau für Ihren Mann – und Mann für Ihre Frau**

Langzeitbeziehungen haben in verschiedenen Phasen verschiedene Schwerpunkte. **Liebespaar, engste Vertraute, Elternschaft, „beste Freunde“ – Tisch & Bett, Rasenmähen & Kerzenlicht ...**

Fragen zum Nachdenken:

- **Was macht Ihnen am meisten Freude in jeder Ihrer verschiedenen Rollen?**
- **Was belastet Sie in jeder Ihrer verschiedenen Rollen?**
- **Was möchten Sie für sich verbessern angesichts Ihrer Rollen?**
- **Wie könnte Ihr/e Partner/in Sie dabei unterstützen?**

BESONDERHEITEN IM FAMILIENBETRIEB: ZEIT! – ALLES IMMER TUN?

Wie bereits erwähnt, haben das Zusammenleben und Zusammenarbeiten einen entscheidenden Vorteil, der zugleich auch eine bedeutende Falle sein kann: man ist immer da, man kann von einer Minute auf die andere wechseln von Arbeit im Betrieb zum Aufgaben machen mit den Kindern, vom Kochen zur Investitionsbesprechung, von der Gartenarbeit zum Spielen mit den Kindern. Das Problem: immer alles machen, immer überall sein. Das kann Stress erzeugen.

Eigentlich sind Stressreaktionen ein überlebenswichtiger Ablauf, der ohne unser bewusstes Zutun funktioniert und uns aktiviert, um gefährliche Situationen ohne allzu langes Nachdenken zu bewältigen.

Stress in Maßen fördert unsere Leistungsfähigkeit, macht uns hellwach und handlungsbereit. Die mit Stress einhergehenden Gefühle wie Überforderung, Angst, Panik, Wut und Aggression sind wichtige Frühwarnsysteme, die uns überhaupt erst erkennen lassen: Vorsicht, da musst Du jetzt aufpassen, denn es wird zu viel!

Andauernde Stressbelastung reduziert die Denkfähigkeit

Wenn zu viel auf uns einprasselt, passiert im Gehirn eine Reizüberflutung und eine Überlastung, die das Denkvermögen verändert. Die Übererregung findet vor allem in jenen komplexen Netzwerken im Gehirn statt, in denen vorausschauendes Denken stattfindet. Wir verlieren den Überblick, sind nicht mehr fähig in Ruhe die Situation zu überdenken und Lösungen zu finden. Die Gehirnaktivitäten verlegen sich in die entwicklungsbiologisch älteren Gehirnregionen, es werden die archaischen Notfallprogramme im Hirnstamm aktiv: entweder wird ein *Angriff* vorbereitet – man sieht im sprichwörtlichen Sinne „rot“, wenn dies nicht geht wird auf *Flucht* gesetzt – man möchte am liebsten im Erdboden versinken oder rennt türenknallend davon, oder man bleibt in einer *Erstarrung* zwischen diesen beiden mächtigen Impulsen „hängen“.

Diese alten Reaktionsmuster sorgen dafür, dass wir in einer akuten Gefahrensituation unmittelbar reagieren. Wenn wir durch Dauerbelastung die Übererregung in unserem Gehirn nicht mehr entlasten und entspannen können, übernehmen diese alten Gehirnregionen auch in relativ harmlosen Situationen das Kommando und es kommt zu einer allgemeinen Gereiztheit, die für andere schwer nachvollziehbar ist.

Der Neurobiologe Gerald Hüther vergleicht die Denkvorgänge unter Stress mit einem Fahrstuhl:

„Am besten stellt man sich die Vorgänge im Kopf wie einen Fahrstuhl vor: Ganz oben, im Obergeschoss, finden wir die umsichtigsten Lösungen. Im Keller die einfachsten. Im Obergeschoss denken wir vorausschauend, lösen Aufgaben kreativ. Denn dann nutzen wir den präfrontalen Cortex, zuständig für Handlungsplanung und Folgenabschätzung. Aber unter Druck versagt er kläglich.“⁵

Der Tunnelblick: alles wird wichtig und dringend

Unter dem Einfluss dieser Vorgänge im Gehirn verlieren wir den Überblick. Es entsteht der Eindruck, dass der Berg von anstehenden und zu bewältigen Aufgaben wächst und Gefühle von Überforderung und Ohnmacht nehmen zu. Anstatt Abstand zu nehmen, den Kopf frei zu bekommen und mit frischer Kraft die Lage zu sondieren machen viele das Gegenteil: mehr von demselben! Man strengt sich noch mehr an, um einen Berg von Aufgaben abzutragen, in dem alles Wichtige und Unwichtige vermischt ist. Das Ergebnis ist selten befriedigend und obwohl man viel Kraft aufwendet, wird der Berg nicht kleiner. Das frustriert und erhöht einen dauerhaften Stress.

⁵ Zit. Hüther im Interview mit Andrea Walter in: Stern, 12/2006

Alte Bewältigungsmuster werden aktiv – die inneren Antreiber

Unter Druck verlagert sich nicht nur unser Denken auf Notprogramme im Gehirn, sondern es werden auch altbekannte Bewältigungsmuster aus früheren Tagen wieder aktiv. Die jüngeren, aktuellen Lernerfahrungen verblassen und alte Reaktionsweisen übernehmen das Steuer. Wir überprüfen nicht mehr, was in der speziellen Situation angebracht ist, sondern wir werden von altbekannten Leitsätzen angetrieben. Besonders die „5 inneren Antreiber“ (ein Modell aus dem psychotherapeutischen Ansatz der Transaktionsanalyse) entfalten ihre Wirkung:

- Sei perfekt!
- Mach es allen recht!
- Sei stark!
- Streng dich an!
- Mach schnell!

Diese Gebote stammen meist aus Kindheitstagen, sie werden uns durch Worte und durch Vorbild der Eltern, später von LehrerInnen und Vorgesetzten übermittelt. Sie werden in bester Absicht gegeben und sollen uns in die Lage versetzen, das Leben zu meistern. Als Eltern-Gebote haben diese Botschaften für Kinder einen Absolutheitscharakter, der nicht angezweifelt wird und der sich im Unbewussten verankert. Erst im Erwachsenenalter haben wir die Möglichkeit zu erkennen und zu erarbeiten, dass es Alternativen gibt. Vor allem unter Druck und Stress entfalten diese Antreiber eine Wirkung, als ob wir unter einem geheimen Zwang stünden.

Wenn das Denken nicht aufhört...

Obwohl das Denken unter Stress weder kreativ noch situationsangepasst möglich ist - wir also eigentlich „schlecht denken können“, erleben wir vor allem im Ruhezustand ein Phänomen: wir können nicht aufhören, nachzudenken. Situationen aus dem Tagesablauf tauchen wieder auf, wir erwägen hin und her, was man alles tun hätte können. Oder die Denkschleifen richten sich auf das Morgen und man grübelt darüber, wie und was und wann geschehen wird, was man dann tun könnte, ...

Dieses *Grübeln* unterscheidet sich vom gezielten Nachdenken, Bearbeiten, Planen und Rückschauhalten vor allem dadurch, dass es ziel- und endlos ist und im Konjunktiv bleibt. Es raubt den Schlaf und setzt damit einen Teufelskreislauf ein: wenig Schlaf macht emotional reizbar und die Übererregung in den „oberen“ Hirnregionen hält an.

Einige Fragen zum Nachdenken⁶:

- Was ist mir in meinem Leben wirklich wichtig?
- Nach welchen Leitsätzen treffe ich Entscheidungen?
- Woher stammen diese Leitsätze, an wen erinnern sie mich?
- Wie oft tu ich Dinge, die von mir erwartet werden und wie geht es mir dabei?
- Wie gelingt es mir am besten, zur Ruhe und zu einem klaren Denken zu kommen?

⁶ Vgl. dazu Konrad: 2013, Seite 277f.

STRESS LASS NACH! – WAS KANN MAN TUN?

Auf die Frage, was uns zu gutem, kreativem Denken verhelfen kann, antwortete Gerald Hüther:

„Das sind vor allem drei Dinge: erstens das Vertrauen in eigenes Wissen, vorhandene Fähigkeiten und Fertigkeiten, zweitens das Vertrauen, dass es jemanden gibt, mit dem man Dinge gemeinsam lösen kann. Und drittens das Vertrauen, dass man gehalten ist in der Welt. ... Vertrauen, dass es wieder gut wird und dass die Dinge Sinn ergeben. Diese Ressource ist unendlich stark.“⁷

Was kann man tun?

Die folgenden Anregungen sind sowohl für jeden stressgeplagten Einzelnen hilfreich, sie können jedoch auch sehr gut in Gesprächen miteinander unterstützend sein!

Um das Denkvermögen auf einem „oberen“ Niveau zu halten, ist es wichtig:

→ Abstand zu bekommen: die Möglichkeiten dazu sind vielfältig, man muss es nur tun! Besonders Bewegung und Frischluft helfen dem Körper, Stresshormone schneller abzubauen. Vor allem helfen Kontraste: vom Bürotisch in die Frischluft, von der Kopfarbeit zum Schwitzen, vom Lärm in die Stille...

→ sich Überblick verschaffen: am besten indem man schreibt. Das Schreiben, Notieren und Listen erstellen hilft auch, nicht alles „im Kopf“ behalten zu müssen, sondern etwas „niederzuschreiben“ und den Kopf damit frei zu machen

→ bewusst Situationen auszuwerten: darüber nach zu denken, wie ich mit Situationen umgegangen bin, was gut dran war und was ich nächstes Mal anders machen möchte (den Bogen der möglichen Reaktionsweisen wieder erweitern und dazu lernen!)

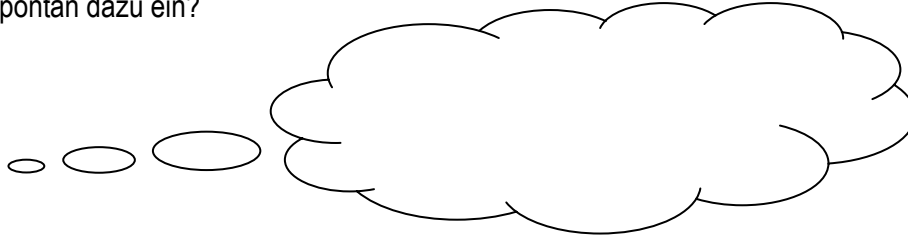
→ sich selbst wahrzunehmen und sich selber gut kennen: die eigenen Gefühle, Gedanken und Reaktionen wahrnehmen und erkennen, die inneren Antreiber bemerken und vor allem wissen: was tut mir gut und stärkt mich gerade in jenen Zeiten, wo ich unter Druck stehe?

→ etwas Kreatives tun: vielleicht sagen Sie sich jetzt „Das kann ich nicht, ich bin nicht kreativ!“ Dann sollten Sie es erst recht versuchen (mit irgendetwas, das Ihnen Freude macht und zu Ihnen passt: eine Geschichte erfinden, eine (Traum-)Reise ausdenken, ein Gedicht aufschreiben, im Wohnzimmer etwas verändern, ein neues Gericht kochen, eine Skizze malen von Ihrem Traumhaus...) – und denken Sie dran: im kreativen Tun atmet die Seele auf!

⁷ Vgl. Andrea Walter im Interview mit Gerald Hüther in: Stern, 12/2006

GUTE BEZIEHUNGEN - GUTE GESPRÄCHE

„Erzählen Sie doch ein wenig von Ihren Kindern, von Ihrem Ehepartner/ Ihrer Partnerin, von Ihren Eltern, von Ihren Kunden, von Ihren Geschäftspartnern. Was haben Sie für Leute um sich?“ Was fällt Ihnen spontan dazu ein?



... diese Frage weckt bei vielen Menschen keine schönen Gedanken... meist fixiert man sich auf Schwächen! Was zuerst auffällt ist das, was nicht gut läuft. Was nicht funktioniert fällt auf, eben **weil** es nicht funktioniert oder weil es Probleme macht!

Diese Mangelorientierung ist bekannt und verbreitet – versuchen wir es jedoch mit der Stärken- und Ressourcenorientierung! Sie ist im Geiste der Salutogenese eine Blickrichtung, die unserer Gesundheit zuträglicher ist. Es geht darum, mit dem zu arbeiten, was vorhanden ist: mit den Stärken, mit den Ressourcen. Diese können gestärkt und gefördert werden. Ein Ansetzen an den Schwächen ist viel anstrengender. Es ermöglicht uns, bei Unsicherheit nicht noch mehr zu verunsichern sondern zu beruhigen, aufzubauen auf Vorhandenem und somit eine „Klärung“ im wahrsten Sinne zu unterstützen!

Ansetzen bei den Ressourcen:

- ➔ Ressourcen sind das, was bereits da ist; das, was bereits gut ist.
- ➔ Ressourcen sind das, was uns bis hierher gebracht hat.
- ➔ Ressourcen sind unsere Stärken. Sie können uns helfen gegen unsere Schwächen.
- ➔ Allein schon darum sollten wir uns auf sie konzentrieren und sie stärken. Ressource ist alles, was wir haben.

Es kommt darauf an, bereits vorhandene Stärken zu nutzen!

Denn: Stärken sehen und Stärken stärken - das schwächt die Schwächen.

Anerkennung und Wertschätzung ist ein Nährboden für neue Schritte, Verantwortung, Wachstum. Motivation erfolgt unter anderem, wenn wir die Stärken einer Person sehen. Selbstmotivation heißt auch: unsere eigenen Stärken sehen und auch von anderen positives Feedback zu holen. Rituale der ausdrücklichen gegenseitigen Wertschätzung sind Rituale, die uns nähren und unseren persönlichen Fortschritt beschleunigen.

Und was ist mit den Schwächen?

Wenn wir uns auf die Schwächen eines Menschen konzentrieren, wird er schwächer. Wenn wir uns auf unsere eigenen Schwächen konzentrieren, werden wir selber schwächer. Die Stärken kommen dann weniger zum Tragen, und wir brauchen viel von unserer Energie, um die Schwächen zu vermeiden oder zu verdecken und „abzuwehren“.

Wenn wir mit unseren Stärken arbeiten, treten die Schwächen oft in den Hintergrund. Es geht nicht darum, die Schwächen zu übersehen! Aber man muss sie nicht pflegen.

WERTSCHÄTZUNG UND ANERKENNUNG

Wann haben Sie Ihrer Partnerin/ Ihrem Partner, Ihrem Kind, Ihren Eltern zuletzt etwas Wertschätzendes gesagt? Wann haben Sie zuletzt bei der Arbeit jemandem gesagt, was Sie an ihm/ ihr schätzen und was Ihnen gefällt? Wertschätzung hat für die meisten Menschen nicht unbedingt zum Erziehungsprogramm gehört. Wir haben mehr Tradition und Kenntnis darüber Mängel, Probleme und Defizite zu besprechen und zu sehen - besonders in angespannten Situationen, also grade dann, wenn wir etwas Stärkendes bräuchten!

Wertschätzung ist die Grundlage, damit ein Mensch, ein/e Mitarbeiter/in, ein/e Gesprächspartner/in

- etwas für sich tut
- sich für etwas interessiert
- sich verbessern und verändern will (und auf etwas aufbauen kann)
- jemanden an sich heran lassen will
- an die Zukunft denken will
- sich etwas zutraut
- mit uns zu tun haben will

Im Gespräch bedeutet Wertschätzung: die Menschen in ihrem Bemühen, in ihren konstruktiven Kräften und Potentialen zu sehen, wahrzunehmen und dies auch auszudrücken – es zu sagen. Jemanden wertzuschätzen bedeutet nicht, mit ihm/ihr einer Meinung zu sein!

Wie kann ich meine Wertschätzung ausdrücken?

- Möglichst **konkret** sagen, was mir so gut gefällt/ gefallen hat in einer bestimmten Situation
- Möglichst **subjektiv** sagen, was *ich* erlebe und was *ich* schätze (nicht: Du bist...)
- **Aufrichtig und ehrlich** muss es sein, sonst ist der schönste Satz nichts wert!

Was hat Wertschätzung mit Betriebserfolg zu tun?

Nicht nur im Zusammenleben und Zusammenarbeiten mit anderen Menschen ist Wertschätzung wichtig. Wer erfolgreich sein möchte, muss erkennen können, was Erfolg für sie/ihn ist! Es geht also auch darum, den Wert der Arbeit, des Einsatzes und des Ergebnisses zu schätzen: was ist genug? Was ist Erfolg für mich? Woran merke ich, dass ich betrieblich erfolgreich bin?

Zum Nachdenken:

Was schätze ich an den Menschen, die um mich sind? Was gefällt mir? Wo erlebe ich Stärken?

Was bedeutet für mich, betrieblich erfolgreich zu sein? Woran merke ich den Erfolg?

Was macht für mich Lebensqualität aus?

ERFOLGSFAKTOR KOMMUNIKATION: REDEN STATT SCHLUCKEN

Das Nein
das ich endlich sagen will
ist hundertmal gedacht
still formuliert
nie ausgesprochen.

Es brennt mir im Magen
nimmt mir den Atem
wird zwischen meinen Zähnen zermalmt
und verlässt
als freundliches Ja
meinen Mund.
Peter Turrini

Es gibt viele gute Gründe, warum wir etwas nicht ansprechen, das uns stört oder ärgert am Anderen: man will nicht verletzen, man weiß nicht wie die Reaktion darauf sein wird, man befürchtet, es würde zu viel Zeit in Anspruch nehmen und vielleicht wird alles nur noch unangenehmer. Dann schluckt man lieber runter, trägt den Ärger mit sich rum und hofft, dass er sich auflösen wird.

Noch besser aber sind die Gründe, warum wir ansprechen sollten, was uns belastet: nur so können Missverständnisse geklärt werden, nur so bekommt der Andere Orientierung und kann darauf reagieren, und viele gute Lösungen können nur gefunden werden, wenn man das Problem kennt!

Die Frage ist also nicht, *ob* man Unangenehmes, Kritisches, Ärgerliches ansprechen soll, sondern *wie* man es ansprechen kann.

REDEN STATT SCHLUCKEN: MIT DEM 4-FELDER-FEEDBACK:

Eine gute Möglichkeit bietet das „4-Felder-Feedback“. Mit folgenden 4 Feldern können Sie einfach und konkret ein Feedback vorbereiten. Diese 4 Felder helfen, das Feedback vor allem **handlungs- und zukunftsorientiert** zu gestalten.

Ich wünsche mir, dass Du...

Weiterhin (hier können Sie ansprechen, was Sie schätzen und achten...):

häufiger oder mehr (hier können Sie etwas Gutes verstärken):

weniger oder überhaupt nicht mehr (hier können Sie Ungewünschtes klären):

Was Du von mir wissen sollst (hier können Sie dazu sagen, was Ihnen wichtig ist und warum):

REDEN STATT SCHLUCKEN: MIT DER VW-REGEL

„Wünsche sind Vorboten von Fähigkeiten!“

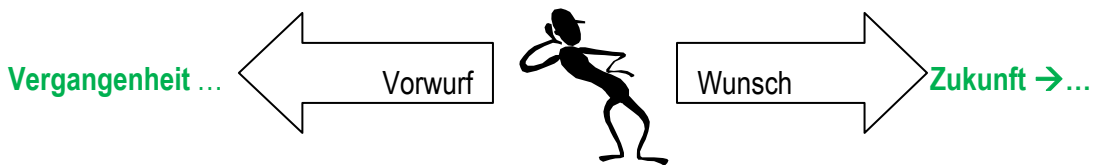
(Johann Wolfgang von Goethe)

Eine weitere Möglichkeit, etwas Unangenehmes anzusprechen, bietet die „VW-Regel“. Sie ist ein einfaches Mittel, die Richtung weg vom Vorwurf hin zu einer konstruktiven Gesprächsführung zu verändern. V steht für Vorwurf – W steht für Wunsch.

Ein Vorwurf ist immer auf die Vergangenheit bezogen: „Du hast schon wieder...“, „Du hättest ... sollen“, usw. Es entstehen beinahe automatisch zwei Probleme in dieser Art von Gespräch, wenn ich jemanden mit einem Vorwurf konfrontiere:

1. die angesprochene (oder angegriffene) Person beginnt sich zu verteidigen
2. Was war ist nicht mehr zu ändern, es ist vorbei. Das heißt: man redet mit viel Energieaufwand über etwas Unveränderliches.

Ein Wunsch hingegen ist lösungsorientiert und auf die Zukunft bezogen und gibt den Gesprächspartnern mehr Handlungsspielraum. Hier wird über das gesprochen, was gestaltbar und verhandelbar ist.



Die VW-Regel: formulieren Sie Vorwürfe um in Wünsche!

Sie können Ihre eigenen Vorwürfe damit besser ins Gespräch bringen, wenn Sie sie als Wunsch formulieren. Und Sie können Vorwürfe gegen sich einfach in Wunschform aufgreifen und besser drauf eingehen.

Beispielsatz: **„Wo immer Du auch hinkommst, dort herrscht Schlamperei und Unordnung!“**

VW-Regel angewandt:

„Aha, möchtest Du, dass ich mir mehr Zeit fürs Aufräumen nehme anstatt mich um die Kinder zu kümmern?“

Platz für Notizen: meine Beispiele für Vorwürfe, die ich an jemanden habe bzw. Vorwürfe, die ich selber oft zu hören bekomme:

Beispiel für Vorwurf	Umformulieren: was ist der Wunsch im Vorwurf?

DIE BALANCE ZWISCHEN LEBENSQUALITÄT UND BETRIEBSERFOLG

Die Lebensqualität und der betriebliche Erfolg sind in Familienbetrieben eng miteinander verbunden. Das gute Wirtschaften bildet die Basis für den Lebensstandard. In gleicher Weise beeinflusst ein gutes Miteinander in der Familie den unternehmerischen Erfolg sehr entscheidend.

Stellen Sie sich einmal kurz folgendes vor: Sie haben Ihre verschiedenen Lebensbereiche in einer ausgeglichenen Balance und nichts kommt zu kurz! ... Klingt doch schön, oder?

Leider sind wir oft von dieser Balance weit entfernt – es gibt Lebensphasen und Situationen, die eine Konzentration auf einen Bereich fordern. Wenn in der Arbeit Hochsaison ist, wenn ein Familienangehöriger krank ist oder ein Kind eine schwierige Phase durchlebt, wenn Konflikte und Veränderungen im Betrieb erhöhte Aufmerksamkeit und Einsatz verlangen, wenn ein Freund eine Krise durchlebt und unsere Hilfe braucht ... oft gerät die Balance aus dem Gleichgewicht.

Eine gute Lebensbalance zu haben bedeutet nicht, dass wir tagtäglich ein exaktes Gleichgewicht zwischen den Bereichen herstellen! Wichtig ist jedoch darauf zu achten, dass nicht über einen längeren Zeitraum ein starkes Ungleichgewicht auftritt. Denn... ein ständiger Fokus auf Leistung und Arbeit kann zu Störungen im Bereich Gesundheit und Beziehungen führen, so wie dauernde Konflikte im Privaten unsere Kräfte verzehren und sich auf die Leistungsfähigkeit und auf den betrieblichen Erfolg auswirken.

Nachdenken über meine Zeitbalancen:

Nehmen wir an, die Summe unserer 4 Lebensbereiche beträgt 100%. Betrachten Sie nun Ihre derzeitige Lebensbalance – wie viel Prozent der Zeit, Energie und Aufmerksamkeit widme ich jeweils den Bereichen?

Schritt 1: Teilen Sie möglichst spontan die 100% auf (dabei nur an die aktive Wachzeit denken, d.h. Schlaf zählt nicht zum Bereich Körper und Gesundheit!)

Betrieb, Arbeit, Leistung _____ %

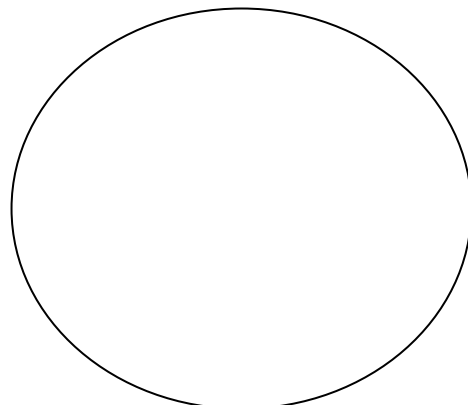
Körper, Gesundheit, Ernährung _____ %

Soziale Kontakte, private Beziehungen _____ %

Eigenzeiten, Kultur/Kunst, Nachdenken, Sinnfragen _____ %

Schritt 2: das Tortendiagramm zu dieser Aufteilung

Zusammenfassung: Ideen für eine Verbesserung meiner Lebensbereiche-Balance



LEBENSQUALITÄT UND BETRIEBSERFOLG: „GEHT’S GUT?!“

Ausgeglichen und mit sich selbst und der Welt zufrieden durch den Alltag zu gehen, gut gelaunt und motiviert seiner Arbeit nachzukommen, Freude an Gesprächen und zwischenmenschlichen Kontakten zu haben – wer wünscht sich das nicht!? Die Herausforderungen im Betrieb, das Familien- und Beziehungsleben bringen jedoch oftmals unser Gleichgewicht ins Schwanken und wir haben alle Hände voll zu tun, um eine gute Balance zu halten. Wie können wir auch in stressigen Zeiten und unter Druck unser Denken, Fühlen und Handeln offen halten und sinnvoll gestalten? Was macht uns erfolgreich, was bedeutet Erfolg für uns – im betrieblichen wie auch im menschlichen, sozialen Sinn?

Die WHO (Weltgesundheitsorganisation) hat den negativen Stress zur größten Gesundheitsgefahr für das 21. Jahrhundert erklärt. Es sind nicht nur einzelne, vielleicht krisenhaft auftretende Ereignisse, die Menschen belasten, sondern vor allem die vielen kleinen Stresserlebnisse, die in Summe zusammenwirken. Um eine gute Balance zwischen Arbeit und Lebensqualität zu erhalten sind wir gefordert, bewusst mit unseren Kräften umzugehen und unser Leben im Alltag so zu gestalten, dass es uns selber und unseren Mitmenschen gut gehen kann.

Kleiner Selbstbefragungstest⁸:

	ja	nein
Nehme ich mir regelmäßig Zeit für Bewegung?		
Habe ich mich heute schon bewusst über etwas gefreut?		
Lässt mir meine Lebensgestaltung Zeit für Freunde und Bekannte?		
Habe ich einen besten Freund/ eine beste Freundin?		
Gibt es Freiräume in meinem Tagesablauf für kreative Tätigkeiten?		
Gibt es eine Gemeinschaft/ eine Gruppe, der ich mich zugehörig fühle?		
Vertraue ich darauf, dass es Hilfe gibt, wenn ich darum bitte?		
Kann ich akzeptieren, dass Menschen Aufgaben anders lösen, als ich es tun würde?		
Habe ich schon die Erfahrung gemacht, dass mir in Krisen mein soziales Netz Unterstützung und Rückhalt gibt?		
Nehme ich mir hin und wieder Zeit für mich selber, um zu tun was mir Freude macht oder mich ganz einfach zu entspannen?		
Bin ich zufrieden mit dem Ausmaß an Zeit, das ich mit Familienangehörigen verbringen kann?		
Fühle ich mich in meiner Arbeit gut gefordert in meinen Fähigkeiten?		

⁸ Vgl. dazu die Broschüre des Fonds Gesundes Österreich: „Seelische Gesundheit“. <http://www.fgoe.org/presse-publikationen/downloads/broschueren-folder>

ANHANG: CHECKLISTEN ZUM NACHDENKEN

10 SCHRITTE ZUR PSYCHISCHEN GESUNDHEIT UND MENTALEN STÄRKE

„Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!“
Erich Kästner

Wer viel Verantwortung trägt und sich in verschiedenen Rollen, Aufgaben und Pflichten bewegt, der hat vor allem eine Aufgabe: gut auf die eigene Kraft zu achten! Wir müssen unsere Handlungsfähigkeit, unsere eigene Entwicklung als Mensch, als Frau, als Chefin, als Mutter immer wieder überprüfen, pflegen und gestalten – wenn wir es nicht tun, tut es keiner! Hier finden Sie eine Zusammenstellung von 10 Schritten, zu denen Sie Ihre Ideen sammeln und daraus Pläne schmieden können: Wie bleibe ich mit meinen Kräften im „grünen Bereich“, wie kann ich meine Fähigkeiten weiter entwickeln, wie schaffe ich ein gesundes Klima zum leben und arbeiten? In Fragen der Lebensqualität sind wir vor allem gefordert, uns selber gut zu kennen und passende Schritte zu finden!

10 Schritte	Meine Ideen dazu...
Auf sich selbst hören!	
Reden mit anderen, das Gespräch suchen	
Aktiv sein, Bewegung machen	
Neues lernen	
Kontakte mit Freunden pflegen	
Etwas Kreatives tun	
Sich einbringen, beteiligen in Gemeinschaften	
Um Hilfe fragen und Hilfe anbieten	
Sich entspannen und Ausgleich finden	
Sich Zeit nehmen für Wohltuendes, Stärkendes	

CHECKLISTE: TAGES- UND WOCHENRÜCKBLICK

Die Erfolge im Leben und Arbeiten werden oftmals nur sichtbar, wenn wir ihnen auch unsere Aufmerksamkeit widmen. Wie viel Erfreuliches und Schönes geht einfach unter im Alltagsstress?! Rückblicke zu halten – egal ob Tagesrückblick, Wochenrückblick, Monats-/ Quartalsrückblick und egal ob für sich alleine oder gemeinsam als Paar – kann im Familienbetrieb eine wichtige Quelle des Erfolgs und der Lebensqualität werden.

1. „Die handfeste Tagesschau“

Mit einer ganz einfachen Technik können Sie an einer Hand ablesen, wie erfolgreich Ihr Tag war. Jeder Finger stellt Ihnen ganz konkrete Fragen zu Ihrem Tag:



Daumen – oder: Denkergebnisse: Welche neuen Erkenntnisse hat der Tag gebracht?

Zeigefinger – oder: Zielerreichung: Wie bin ich heute meinen Zielen näher gekommen?

Mittelfinger – oder: Mentalität: Wie war meine Stimmung heute?

Ringfinger – oder: Ratgeber: Womit habe ich heute anderen geholfen/ Rat gegeben?

Kleiner Finger – oder: Körper: Was habe ich heute für Gesundheit und Körper getan?

2. Hilfreiche Fragen zum Wochen-Rückblick:

Jeder Arbeitstag und jede Woche ist ein Mosaik-Stein in der betrieblichen Entwicklung, in der Entwicklung unserer Lebensqualität. Mit bewussten Auswertungen und Rückblicken kann ich ganz konkret etwas tun, um gut abzuschließen und abzuschalten, und auch zum Auffinden von den kleinen Alltags-Erfolgen und den Ansatzpunkten zur Verbesserung.

Rückblicks-Fragen	Meine Notizen:
<ul style="list-style-type: none"> Was waren die Highlights dieser Woche? Erfreuliche Situationen, gelungene Schritte, stärkende Momente? 	
<ul style="list-style-type: none"> Was waren die Tiefpunkte dieser Woche? Was war schwierig, mühsam, erfolglos – und wie bin ich damit umgegangen, was hab ich damit gemacht? 	
<ul style="list-style-type: none"> Was konnte ich alles erledigen und abschließen? Auf welche Aktivitäten hätte ich verzichten können („Umsonstiges“)? 	
<ul style="list-style-type: none"> Was ist offen geblieben – wann mach ich`s? (auf passenden Termin legen statt schieben!) 	
<ul style="list-style-type: none"> Was habe ich gut gemacht? Was würd ich wieder so machen? 	
<ul style="list-style-type: none"> Rückmeldungen und Wertschätzung: was hab ich gehört? Wem hab ich Rückmeldung gegeben und meine Wertschätzung ausgedrückt? 	
<ul style="list-style-type: none"> Ausblick: Was ist wichtig für die nächste Woche? Worauf freu ich mich schon? 	

CHECKLISTE „DER TEMPO-TEST“: LEBEN AUF DER ÜBERHOLSPUR?

Wer seinen eigenen Rhythmus gut kennt und nach dem eigenen, passenden Tempo arbeiten kann, kennt die Stärke, die darin liegt. Aber „high-speed“ ist ansteckend! Wenn wir in einem eiligen Umfeld sind, dann verlieren wir leicht das eigene Tempo aus den Augen. Mit dem folgenden Tempo-Wahn-Test (vgl. dazu Seiwert, 2006: S 20) können Sie Ihre „Geschwindigkeit“ messen und bei Bedarf ändern!

Entscheiden Sie, was am ehesten auf Sie zutrifft und kreuzen Sie entsprechend an:

nein = 0 Punkte

manchmal = 1 Punkt

grundsätzlich ja = 2 Punkte

	0	1	2
1. Ich stehe ständig unter Anspannung und Zeitdruck			
2. Ich sehe häufig auf die Uhr, um mich zu orientieren			
3. Ich versuche möglichst mehrere Sachen gleichzeitig zu machen			
4. Ich schaffe es fast nie, mein Tagespensum zu bewältigen			
5. Ich nehme häufig unerledigte Arbeit mit nach Hause			
6. Ich bin auch während des Urlaubs für die Arbeit erreichbar			
7. Ich treibe andere häufig zur Eile an			
8. Ich unterbreche andere und/oder beende ihre Sätze			
9. Ich komme kaum dazu, mir regelmäßig Pausen oder längere Auszeiten zu gönnen			
10. Ich fahre meistens zu schnell und wechsle häufig die Fahrspur			
11. Ich bin meist als Erste/r fertig, wenn ich mit anderen esse			
12. Ich habe immer noch zu tun, wenn andere bereits ihre Freizeit genießen			
13. Ich habe neben meinem Job keine Energie mehr für andere Dinge			
14. Ich muss in meiner Freizeit immer wieder an Arbeit/ an Unerledigtes denken			
15. Ich werde schnell nervös und ungeduldig, wenn ich warten muss			
16. Ich habe Angst davor, nicht mehr alles schaffen zu können			
17. Ich hetze mich oft ab, um Termine einzuhalten/ Arbeiten fristgerecht zu erledigen			
18. Ich werde ganz nervös, wenn ich meine Armbanduhr vergessen habe			
19. Ich habe häufiger gesundheitliche Beschwerden			
20. Ich habe kaum noch Zeit für Freundschaften und Bekannte			

Auswertung: Zählen Sie nun die Punkte zusammen. Haben Sie weniger als 18 Punkte – super! Haben Sie mehr als 18 Punkte: Vorsicht, Sie sind gefährdet, Opfer des Tempowahns zu werden.

Markieren Sie jene 3 Aussagen, die Ihnen am bedenklichsten erscheinen und am besten geeignet sind zur Entschleunigung.

WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Fey, G.: Gelassenheit siegt! Mit Fragen, Vorwürfen, Angriffen souverän umgehen. Regensburg, 2011

Fond Gesundes Österreich: „Seelische Gesundheit“ (Broschüre) <http://www.fgoe.org/presse-publikationen/downloads/broschueren-folder>

Fravi, L./ Plattner-Gerber, B.: Wenn Paare Unternehmen führen. Ein Handbuch. München, 2013

Gordon, Th.: Gute Beziehungen. Wie sie entstehen und stärker werden. Stuttgart, 2013

Hatzelmann, Elmar/ Held, Martin: Zeitkompetenz – Die Zeit für sich gewinnen. Übungen und Anregungen für den Weg zum Weitwohlstand. Weinheim und Basel, 2005

Hochschild, Arlie R.: Keine Zeit. Work-Life-Balance. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet. Opladen, 2002

Hofmann, Helga/ Walther, Ingrid/ Schrems, Irmgard: Veränderungen umsetzen und gestalten. Reflexionen, Methoden, Beispiele. Wien, 2007

Höglinger, August: Zeit haben heißt Nein sagen. Ein Arbeitsbuch zur Selbstorganisation. Linz, 2003

Hüther, G.: Was wir sind und was wir sein könnten. Ein neurobiologischer Mutmacher. Frankfurt am Main, 2011

Konrad, Sandra: Das bleibt in der Familie. Von Liebe, Loyalität und uralten Lasten. München, 2013

Lelord, F./ André, Chr.: Die Macht der Emotionen und wie sie unseren Alltag bestimmen. München, 2005

Mätzener, M./ Schwarz, G.: Wer ist hier der Boss? Der Mann. Die Frau. Und ihr gemeinsames Unternehmen. Verlag Guido Schwarz, 2014

Martens, J.-U./ Kuhl, J.: Die Kunst der Selbstmotivierung. Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen. Stuttgart, 2011

Mueller-Harju, Dieter: Generationswechsel im Familienunternehmen. Mit Emotionen und Konflikten konstruktiv umgehen. Wiesbaden, 2002

Neumann, E.: Ich bin da anderer Meinung... – Schwierige Gespräche leicht gemacht. Freiburg i.B., 2003

Pro Mentе OÖ (Hrsg.): Erste Hilfe für die Seele. Rat und Hilfe bei psychischen Problemen. Broschüre (zu finden auf der Homepage von Pro Mentе OÖ: <http://pmooe.at>)

Schulz von Thun, F./ Kumbier, D.(Hrsg.): Impulse für Kommunikation im Alltag. Kommunikationspsychologische Miniaturen 3. Reinbek bei Hamburg, 2012

Seiwert, Lothar: Noch mehr Zeit für das Wesentliche. Zeitmanagement neu entdecken. München, 2006

Seiwert, Lothar: Wenn du es eilig hast, gehe langsam. Frankfurt/M: Campus, 1999

Bestseller auf dem Gebiet; Schwerpunkt auf „Zeitsouveränität“ = das tun, was mir wirklich wichtig ist

Stroß, Rudolf: Die Kunst der Selbstveränderung. Kleine Schritte – große Wirkung. Göttingen, 2009