

Ehe- oder Lebenspartner(in) in der Agentur?



Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir, die jeweils männliche und weibliche Formulierung zu verwenden. Grundsätzlich ist also immer, wenn z. B. von Agenturinhaber oder Partner die Rede ist, selbstverständlich auch die Agenturinhaberin oder die Partnerin gleichermaßen gemeint.

Stellen Sie sich zunächst folgendes Szenario vor:

Die selbständige Karriere eines Agentur-inhabers beginnt in der Regel als Einmann-unternehmen. Er ist im Außendienst tätig und sorgt neben der Betreuung der Bestands-kunden für den Aufbau neuer Geschäfts-kontakte. In der übrigen Zeit erledigt er die notwendigen Innendiensttätigkeiten sowie die Buchhaltung und die Planung der Geschäftsentwicklung. Die Mühen beginnen sich auszuzahlen und der Bestand wächst – und mit ihm die anfallende Arbeit. Die ohnehin schon zu kurzen Wochenenden werden immer kürzer, die Arbeitstage immer länger. An diesem Punkt wird klar: Allein kann die Arbeit nicht mehr bewältigt werden – es besteht Personalbedarf, um das Wachstum des kleinen Unternehmens nicht zu gefährden.

Die Aufgaben können verteilt werden, der Agenturchef wird entlastet und kann sich auf die für ihn wesentlichen Tätigkeiten konzentrieren. Dies sichert die Grundlage für das weitere Wachstum. Zunächst einmal muss sich der Agenturinhaber jedoch eine wesentliche Frage stellen: Wo und wie finde ich geeignetes Personal?

Eine Lösung erscheint so nahe liegend wie offensichtlich: Warum nicht einfach die Lebenspartnerin oder den Lebenspartner mit in die Agentur einbinden? Manch einer mag hierin eine praktikable und günstige Lösung sehen. Tatsächlich gibt es gute Gründe, die eine solche Idee zunächst sinnvoll erscheinen lassen.

Verfügbarkeit

Die Lösung verspricht kurzfristige Entlastung und die Möglichkeit zur Konzentration auf das Kerngeschäft – die Pflege des Kundenbestands und die aktive Suche nach neuen Geschäftskontakten.

Ersparnis

Man spart sich den Aufwand einer umfangreichen Personalsuche, die nicht nur Zeit, sondern auch Geld in Anspruch nimmt. Außerdem bleibt der zu zahlende Arbeitslohn sozusagen „in der Familie“. Da letztlich in dieser Konstellation nur die Lohnnebenkosten in fremde Hände

gelangen, hätte man unter dem Strich einen „Gewinn“ gemacht – eine volle Arbeitskraft bei minimalem finanziellen Aufwand ...

Die Chemie stimmt

Auch auf der zwischenmenschlichen Ebene gibt es gute Argumente für eine Beschäftigung des Partners. Da man sich bereits seit vielen Jahren kennt, möglicherweise sogar schon verheiratet ist und gemeinsam Höhen und Tiefen gemeistert hat, vertraut man einander und weiß um die Eigenarten des Gegenübers.

Während die genannten Gründe vorerst überzeugen mögen, lehren Beispiele aus der Praxis jedoch, dass ein Arbeitsverhältnis von Lebenspartnern im gleichen Unternehmen nicht immer reibungslos verläuft. Das gilt insbesondere, je kleiner das Unternehmen ist und je enger die Zusammenarbeit der Partner miteinander verläuft. Probleme sind demnach vor allem in den nachfolgend beschriebenen Bereichen möglich.

Trennung von Privat- und Berufsleben

Eine unscharfe oder gar fehlende Trennung von Privat- und Berufsleben stellt hierbei eine ungünstige Situation dar, die in beiden Lebensbereichen zu Beeinträchtigungen führen kann. So können beispielsweise ungelöste Konflikte, die in der Partnerschaft auftreten, die Arbeitsbeziehung nachhaltig erschweren, wenn sie während der Arbeitszeit ausgetragen werden. Offene Konfrontationen können das Arbeitsklima belasten und beanspruchen Zeit, die dann für die Erledigung wichtiger Arbeiten fehlt. Aber auch „verhärtete Fronten“ und unterschwellig schwelende Konflikte haben zur Folge, dass die Erreichung von Arbeitsergebnissen behindert wird, wenn z. B. die notwendige Kommunikation zur Sache aus privaten Gründen verschleppt wird oder sogar ausbleibt. Ein zusätzlicher Handlungsaufwand zur Einholung benötigter Informationen kostet auch hier wieder wertvolle Zeit. Natürlich ist es allzu menschlich, dass bei der Zusammenarbeit verschiedener Personen immer wieder Meinungsverschiedenheiten auftreten. Sind diese beruflicher Natur und in der Arbeitstätigkeit begründet, so ist deren Klärung während der Arbeitszeit zweckmäßig, wenn es vielleicht darum geht, hinsichtlich einer bestimmten Vorgehensweise eine

gemeinsame Linie zu finden. Private Probleme hingegen sollten eher im privaten Umfeld bearbeitet werden. Umgekehrt besteht natürlich auch die Gefahr, dass berufliche Differenzen mit in die Freizeit getragen werden und das partnerschaftliche Zusammenleben belasten. Das ist insbesondere deswegen kritisch, weil hierdurch der notwendige Ausgleich zum oftmals anstrengenden beruflichen Alltag im Familienleben verloren gehen kann. Die Entstehung neuer Konflikte gilt als relativ sicher.

Zusammenarbeit mit Kollegen

Wächst die Agentur weiter und kommen neue Kollegen hinzu, kann sich daraus ein weiteres Spannungsfeld ergeben. Der Partner wird in Ihrem Team immer eine Sonderrolle einnehmen – selbst wenn es von Ihnen nicht so gesehen und es auch nicht offen kommuniziert wird. Es kann immer der Eindruck entstehen, dass mit zweierlei Maß gemessen wird und dass Sie Ihren Partner bevorzugen – sei es bei der Verteilung von Aufgaben und Pflichten, bei der Suche nach einem Schuldigen für Versäumnisse oder dem Ausdruck von Anerkennung und Lob.

Schnell kann es passieren, dass sich Kollegen übergangen oder ungerecht behandelt fühlen. Dies muss nicht zwangsweise auch der objektiven Realität entsprechen, aber in der subjektiven Wahrnehmung der Mitarbeiter kann ein solcher Eindruck entstehen, insbesondere wenn Kollegen möglicherweise versuchen, eine Entschuldigung für eigene Versäumnisse zu suchen. Ein derartiges Arbeitsverhältnis bietet dafür die ideale Angriffsfläche und somit einen potenziellen Konfliktherd.

Rollenunsicherheit des Agenturinhabers

Die Doppelrolle als Agenturchef und Lebenspartner kann ebenfalls zu Schwierigkeiten führen. Auf der einen Seite sind Sie Teil einer Lebensgemeinschaft, der mit dem Partner auf gleicher Augenhöhe steht. Auf der anderen Seite sind Sie aber auch Vorgesetzter und damit eine Autoritätsperson, die Aufträge erteilt und deren Ausführung durch die Mitarbeiter zu kontrollieren hat. Für erledigte Aufgaben sprechen Sie Lob und Anerkennung aus, Sie müssen aber auch nicht erwartungsgemäß erledigte Aufgaben entsprechend ahnden, indem Sie unter Umständen mit den jeweiligen

Mitarbeitern ein kritisches Gespräch führen. Heikel wird es, wenn es sich bei dieser Person um den Partner handelt: Führt man das Gespräch genauso wie mit jedem anderen Mitarbeiter? Fairerweise sollte man gleiche Maßstäbe anlegen, denn ansonsten würde der Eindruck der Bevorzugung aufseiten der Kollegen gestützt. Allerdings könnte ein solches Gespräch auch Auswirkungen auf das private Verhältnis haben, wenn beispielsweise Kritik falsch, also unscharf oder unklar geäußert wird. Eine – nicht ausdrücklich gewünschte, aber unterschwellig mitschwingende – Verallgemeinerung von Kritik auf private Bereiche könnte demnach ernsthafte Partnerschaftskonflikte auslösen.

So befindet sich der Agenturleiter in einem Dilemma, das die alltägliche Zusammenarbeit nachhaltig belasten kann. Übt er (berechtigte) Kritik, läuft er möglicherweise Gefahr, dass der Haussegen schief hängt. Unterlässt er Kritik aus Angst vor Konflikten, bekommt der Partner keine Rückmeldung über die möglicherweise fehlerhafte Ausführung der Aufgaben. Die Fehler kann der Vorgesetzte dann entweder selbst aufarbeiten oder die Arbeit einem Kollegen auferlegen, wodurch wieder wertvolle Zeit verloren geht. Beide Szenarien gehen letztlich zulasten der weiteren Entwicklung der Agentur.

Diese konfliktreichen Situationen erschweren die Zusammenarbeit, kosten Zeit und belasten das Arbeitsklima. Am Ende leidet die Motivation der Mitarbeiter, aber auch die des Agenturchefs. Die Erledigung der alltäglichen Arbeit dauert länger und schleppt sich dahin, neue Projekte werden nicht oder nur sehr zögerlich angegangen. Schlussendlich sind es die Arbeitsleistung und die Produktivität, die eingeschränkt werden – eine Wachstumsbremse für die weitere Entwicklung der Agentur. Dass derartige Stress langfristig sogar krank machen kann, macht die ganze Situation auch nicht gerade einfacher.

Das heißt natürlich nicht, dass eine solche Arbeitsbeziehung nicht trotzdem funktionieren kann – und das teilweise sogar mit beträchtlichem Erfolg, wie man immer wieder in der Praxis des Agenturalltags feststellen kann. Entscheidend für das Gelingen sind dabei jedoch bestimmte Verhaltensregeln,



„Erstklassige Chefs stellen erstklassige Mitarbeiter ein, zweitklassige nur drittklassige.“
(Franz Luwein)



Die entscheidende Frage

Ist Ihr(e) Partner(in) für die zu erledigenden Aufgaben wirklich eine erstklassige Besetzung?

die in der Zusammenarbeit mit dem Partner beachtet werden müssen. Einige wichtige

Punkte haben wir in einer Checkliste für Sie zusammengestellt.

Überprüfen Sie doch selbst einmal, ob Sie „reif“ für eine solche Beziehung sind.

Arbeiten wir – mein(e) Partner(in) und ich als Inhaber(in) – gut zusammen?	Ja	Nein	zum Teil
Wir haben uns über die besonderen Arbeitsbedingungen bereits gemeinsam Gedanken gemacht und diese auch besprochen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir versuchen, unsere jeweiligen Arbeitsbereiche so gut als möglich voneinander abzugrenzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zu Geschäftszeiten haben für uns die Agenturziele zunächst die allerhöchste Priorität.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir sind stets bemüht, unsere privaten Diskussionen oder Konflikte für die Dauer der Arbeitszeit zurückzustellen und nach Feierabend zu klären.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Private Streitigkeiten haben noch nie zu einer Beeinträchtigung der beruflichen Zusammenarbeit geführt – das Ergebnis hat trotzdem immer gestimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserer Freizeit ist es absolut in Ordnung, dass man auch einmal nicht über die Arbeit spricht. Schließlich hat man ja auch noch ein Privatleben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es fällt uns nicht schwer, berufliche Meinungsverschiedenheiten aus unserem Privatleben herauszuhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir bemühen uns, ein möglichst gutes Gleichgewicht zwischen Arbeitszeit und Freizeit herzustellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir reden offen darüber, wenn es durch die besondere Arbeitsbeziehung einmal zu Beeinträchtigungen im beruflichen oder privaten Bereich kommt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir bemühen uns immer, gemeinsam Lösungen für auftretende Probleme zu finden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Beschäftigung der Partnerin in der Agentur wird auch im Kollegenkreis offen angesprochen und ist kein Tabuthema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bemühe mich in der Rolle als Agenturchef, meine Partnerin und weitere Mitarbeiter in beruflicher Hinsicht immer gleich zu behandeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sie können den meisten der Aussagen bereitwillig zustimmen? Sehr gut, Sie sind auf dem besten Weg zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit! Wenn Sie sich eher unsicher sind oder sogar die meisten Fragen mit Nein beantwortet haben, dann sollten Sie sich noch einmal ernsthaft Gedanken machen: Ist eine solche Zusammenarbeit wirklich das Richtige für Ihre Partnerschaft und die Zukunft Ihrer Agentur? Oder wussten Sie bislang nur noch nicht, wo eigentlich die Probleme liegen? Dann haben Sie hier eine kleine Hilfestellung, die Ihnen eine Verbesserung der Situation ermöglicht. Probieren Sie es einfach aus!

Sollten Sie sich in dem skizzierten Profil nicht erkennen, dann helfen Ihnen vielleicht auch die Tipps zur effizienteren Kommunikation auf den Innendienstseiten in dieser Ausgabe weiter. Ansonsten sollten Sie zumindest auch die Möglichkeit in Betracht ziehen, gezielt nach externem Personal zu suchen. Das mag zwar

im ersten Moment nicht effizient erscheinen, bedeutet es doch zunächst einen deutlich höheren Zeit- und Kostenaufwand. Bei der Abwägung sollte man jedoch nie vergessen, welche Kosten produziert werden, wenn es zwischen den Partnern in der Agentur auf Dauer vielleicht nicht so optimal läuft.



Ausführliche Informationen zur Personalsuche und zu Auswahlverfahren finden Sie in der Ausgabe 02-2008 des Unternehmer-Ass.



Autor: Kai Krämer
Partner des Institut Ritter