



ERFOLGREICH FÜHREN 23.06.2020

## Was starke Partnerschaften ausmacht

Silvia Ziolkowski berät seit vielen Jahren Inhaberteams: beim Zusammenfinden, der Zukunftsentwicklung – und im Ernstfall auch bei der Trennung. Im Interview verrät sie die wichtigsten Tricks.

Text: Kirsten Wenzel

**Frau Ziolkowski, aus unseren Wettbewerbsrankings wissen wir, wie erfolgsentscheidend gute Partnerschaften für Architekt\*innen und Planer\*innen sind. Warum konzentrieren Sie sich in Ihrer Beratungsarbeit gerade auf Partnerschaften?**

Ein Stück weit aus eigener biografischer Prägung. Ich habe selbst 14 Jahre lang mit zwei Partnern ein IT-Unternehmen mit bis zu siebzig Mitarbeitern aufgebaut und geführt. Wir waren alle Inhaber und Geschäftsführer, jeder hatte seinen Aufgabenbereich, und mit einem meiner Geschäftspartner war und bin ich auch noch verheiratet. Daher weiß ich, dass von Partnern gemeinsam geführte Unternehmen andere Dinge brauchen als Einzelunternehmen, insbesondere andere Abstimmungswege.

### Gibt es die eine Kernfrage, von der eine gelingende Partnerschaft abhängt?

Ja, die Frage nach den gemeinsamen Werten und der gemeinsamen Unternehmensvision, also der Zukunftsentwicklung. Da sollten frische aber auch langjährige Partner immer mal wieder intensiv hinschauen.

### Beginnen wir mit dem Zauber des Anfangs. Wie finden Inhaberteams überhaupt zueinander?

Meine Erfahrung ist: Welt über 80 Prozent treffen sich schon während des Studiums über Inhaberteams. Durch ihre langjährige Erfahrung als Co-Vorstand eines IT-Unternehmens weiß sie um die Herausforderungen im Unternehmensalltag.



Silvia Ziolkowski unterstützt mit Ihrem Beratungsunternehmen Artvia net.consult vor allem Inhaberteams. Durch ihre langjährige Erfahrung als Co-Vorstand eines IT-Unternehmens weiß sie um die Herausforderungen im Unternehmensalltag.

### Alles nur Chemie? Dabei geht es ja auch um wirtschaftlich sehr bedeutsame Entscheidungen.

Es gibt natürlich auch den Fall, dass man im Laufe des Berufslebens merkt: "Als Einzelkämpfer komme ich auf meinem Markt nicht weiter". Und dann ganz gezielt schaut, ob da nicht irgendjemand ist, der vielleicht auch jemanden sucht. Das geht dann sicher wesentlich mehr nach klaren Kriterien und funktioniert am besten über Netzwerke oder Berufsverbände, wo man sich übrigens auch umhören kann, ob ein Einstieg in ein bestehendes Büro, etwa über eine Nachfolge, möglich ist.

## Die Kammern als Ansprechpartner

In einigen Ländern bieten die Architektenkammern Beratungen sowie Kontakt- und Nachfolgebörsen für potentielle Büropartnerschaften an. Zum Beispiel hier:

- Nachfolgebörse der Architektenkammer Bayern
- Beratungsangebot der Architekten- und Stadtplanerkammer Hessen
- Beratungsangebot der Architektenkammer Nordrhein-Westfalen

### Manche sind sich sogar so sympathisch, dass sie nicht nur miteinander arbeiten, sondern sich auch privat zusammmentun.

Wie gesagt, ich bin selbst ja geschäftlich und privat mit meinem Mann verbunden und das schon seit 38 Jahren. Auch das Modell kommt in der Geschäftswelt und speziell der Planungsbranche nicht selten vor. Dagegen spricht auch gar nichts, wenn sich beide darüber klar sind, was sie eigentlich verbindet. Und wenn man sich für beide Seiten passende Spielregeln gibt und sie einhält, besonders falls Kinder geplant sind.

### Und zwar?

Zuerst sollte man klären, wer welche Zuständigkeiten hat. Das heißt: "Das ist dein Verantwortungsbereich. Wenn du das so entscheidest, dann ist das okay. Ist es mein Verantwortungsbereich, ist das ebenfalls okay, wenn ich das so entscheide." Man kann auch vereinbaren, jede größere Entscheidung nur gemeinsam zu treffen, etwa wenn es um Investitionen und Einstellungen von neuen Mitarbeiter\*innen und um die Festlegung der Spielregeln geht.

Wenn gemeinsame Kinder ins Spiel kommen, lohnt es sich, früh genug darüber nachzudenken, wie man die unterschiedlichen Talente im Geschäft am besten einsetzen kann und wie man mit der familiären Situation umgehen möchte. Viele lassen das auf sich zukommen und denken, das wird schon irgendwie klappen. Doch das ist eben oft leider nicht so und dann begräbt der Alltag wertvolle Potentiale.

### Brauchten berufliche Partnerschaften Ihrer Meinung nach grundsätzlich professionelle Beratung von außen?

Nein, viele kriegen das mit ihren eigenen Bordinstrumenten sehr gut hin. Aber es schadet nicht, sich zum Beispiel bei der Jahresplanung jemanden dazuzuholen, der eine solche Begegnung moderiert und darauf achtet, dass die Gesprächsanteile ausgeglichen verteilt sind und nicht nur viele Enden im Gespräch entstehen, man sich also gemeinsam fokussiert. Alle Beteiligten sollten in solch einem Prozess idealerweise frei denken und ihre Strategie planen können und sich nicht noch mit Moderationsaufgaben belasten. Dann macht eine Jahresplanung deutlich mehr Spaß. Dazu gehört natürlich auch, immer wieder mal auf die Frage zu schauen: Was verbindet uns? Wie gut funktioniert das noch und was haben wir sich geändert? Was hatten wir uns vorgenommen, und was konnten wir im turbulenten Alltag eigentlich umsetzen?

### Was sind dabei auf der Beziehungsebene die größten Herausforderungen?

Eine berufliche Partnerschaft ist eine große Sache und genauso wichtig wie die grundlegenden Verbindungen im Privatleben. Dieser Schritt prägt schließlich einen großen Teil des Lebens. Deshalb tut man gut daran, nicht nur Urlaube zu planen, sondern auch die Partnerschaft sehr, sehr gut zu durchdenken.

Die Frage, wie so etwas über Jahre hinweg gelingen kann, ist tatsächlich entscheidend. Denn während der ersten fünf, sechs Jahre meist kein Problem darstellen, weil man voller Pioniergeist ist, das Büro zur zweiten Heimat wird und man sich oft blind versteht, kommen die schwierigen Jahre anschließend. Prioritäten verschieben sich, der eine bekommt zum Beispiel ein Kind und möchte häufiger pünktlich heimgehen. Die andere findet, man sei doch längst noch nicht da, wo man eigentlich hin möchte und so weiter. Wenn man dann länger nicht ins inhaltliche Gespräch geht, ist Groll vorprogrammiert, weil die Partnerschaft nicht mehr ausbalanciert ist. Das ist eine ganz typische Konstellation in meinem Berateralltag, bei der ich häufiger gerufen werde.

### Was machen Sie mit Partnern, deren Lebensziele sich im Laufe der Jahre auseinander entwickelt haben?

Es geht darum wieder in die gleiche Richtung zu schauen und sich dafür Zeit zu nehmen. Ich bringe die Partner ins Gespräch über die Frage, was sie verbindet. Jeder sollte sagen, was ihr bzw. ihm persönlich wirklich wichtig ist in der gemeinsamen Zusammenarbeit, da sind wir bei den Werten. Welche Bedürfnisse es gibt, was Freude macht, was Energie liefert und raubt. Was die persönlichen Gaben und Qualitäten sind, die man heute in den Ring schmeißen mag. Dann geht es darum, neu zu justieren und zu prüfen, mit welcher Haltung und Überzeugung die Partner das Unternehmen führen, den Kunden begegnen und mit den Kollegen umgehen wollen. Am Ende steht die gemeinsame Unternehmensvision, die als Nordstern dem Inhaberteam wieder Richtung, Fokus und Energie gibt.

### Wann sich der Neuzuteilung, Einsatz auseinander entwickelt, geht es dabei sicher auch um ganz handfeste Neuverteilungen, also um Verantwortung, Entscheidungsbefugnisse und Geld?

Ja. Auch das sollte man sich regelmäßig gemeinsam anschauen. Ich hatte vor Kurzem zum Beispiel den Fall von zwei Geschäftsführern, die sich in ihrer Persönlichkeit und ihrer Lebenssituation deutlich unterschieden. Der eine war hochkreativ, risikobereit, hatte die Überblicksfunktion und wollte gern Pläne. Der andere agierte bedachter, zurückhaltender, hatte inzwischen ein Kind und wollte gern öfter früher nach Hause. Die haben es kaum noch miteinander ausgehalten. Der eine sagte: Mein Partner macht mich wahnsinnig. Der braucht für alles ewig. Der andere sagte: Das muss man doch erst mal durchdenken. Wir haben dann herausgefunden, dass sie sich viel intensiver abstimmen müssen und wirklich jede Woche einen gemeinsamen Gedanken-Gedanken gemacht? Was ist mir und was ist ihm wichtig? Gibt es da eine Verbundenheit in der Wertorientierung? Habe ich noch Ideen für und Lust auf eine gemeinsame Zukunft? Gibt mir die Zusammenarbeit noch Kraft oder bin ich schon genervt, wenn ich morgens ins Büro komme und sehe, der andere ist schon da? Dann besteht zumindest intensiver Redebedarf.

### Kann es in so schwierigen Neuzustellungen auch zur Trennung kommen?

Ich persönlich habe erst einen solchen Fall gehabt. Da war es so, dass der eine das Unternehmen eigentlich wirklich gern weiterführen wollte und noch viele Ideen hatte. Und der andere Geschäftspartner nur noch gestutet war. Für die beiden war die Trennung eine Befreiung. Sie hätten es aber allein nicht geschafft, sich zu trennen. Da gab es eine große Sprachlosigkeit, die nur durch eine neutrale dritte Person aufgelöst werden konnte.

Wenn sich jetzt vielleicht der eine oder die andere fragt, wie gut ist eigentlich meine berufliche Partnerschaft: Gibt es da vielleicht eine Art Test, ein paar Fragen, die ich mir stellen sollte, um herauszufinden, ob die Konstellation noch passt, in der ich beruflich stecke?

Ich würde mich fragen: Wo will ich hin, wo will mein Partner hin? Wann haben wir uns darüber zuletzt gemeinsam Gedanken gemacht? Was ist mir und was ist ihm wichtig? Gibt es da eine Verbundenheit in der Wertorientierung? Habe ich noch Ideen für und Lust auf eine gemeinsame Zukunft? Gibt mir die Zusammenarbeit noch Kraft oder bin ich schon genervt, wenn ich morgens ins Büro komme und sehe, der andere ist schon da? Dann besteht zumindest intensiver Redebedarf.

### Warum ist der Blick auf die Werte so wichtig?

Eine gemeinsame Werteorientierung ist die Basis der Zusammenarbeit. Wenn dem einem Wachstum und Gewinn besonders wichtig sind und dem anderen eher Sicherheit und Nachhaltigkeit, dann wird es schwer, eine gemeinsame Vision zu finden. Es hilft nichts, wenn wir zwei fachliche Top-Kräfte sind, aber der eine komplett andere Vorstellung von der Weiterentwicklung des Unternehmens haben als der andere. Gerade bei den Werten ist es wichtig, viel Übereinstimmung zu erzeugen, damit man gemeinsam in eine Richtung geht. Gleichzeitig ist sehr bereichernd, wenn die Partner möglichst unterschiedliche Typen sind, da man sich dann ideal ergänzen und weiterentwickeln kann.

### Das kennt man auch aus der Welt der persönlichen Partnerschaften: Unterschiede ziehen sich an.

Genau, das betrifft das Temperament und die Art wie ich zum Beispiel die Dinge anpacke und kommuniziere. Aber es gilt auch: Gleich und gleich gesellt sich gern. Und da geht es um die gemeinsame Wertebasis, die Frage: auf was legen wir als Menschen und Unternehmer Wert? Wenn zum Beispiel jemandem das Thema Nachhaltigkeit sehr wichtig ist und der Partner findet, dass man seine Räumlichkeiten unbedingt alle zwei Jahre nach dem neuesten Trend neu ausstatten sollte, dann wird das möglicherweise zu Spannungen auf der Wertebasis führen.

### So eine Differenz bedeutet aber nicht unbedingt, dass eine Partnerschaft gar nicht funktionieren kann.

Richtig, letztlich bedeutet es natürlich darauf an, wie beweglich die Partner sind. Solche Fragen sind auch im privaten Kontext immer ein Balanceakt. Wenn dem einen Design sehr wichtig ist und dem anderen Nachhaltigkeit, dann kann man natürlich nach dem gemeinsamen Weg suchen und sich fragen: "Was gönnen wir uns an ästhetischem Statement und achten dabei zugleich auf Nachhaltigkeit?"

### Eine spezielle Situation ergibt sich, wenn in einem Büro ein Generationswechsel ansteht oder weitere Partner aufgenommen werden. Wie geht man mit dieser Herausforderung am besten um?

Unbedingt frühzeitig planen. Das machen allerdings die wenigsten Unternehmer. Wenn es mehrere Seniorer gibt und ein Wechsel ansteht, ist es besonders kompliziert und funktioniert eigentlich nur noch mit professioneller Begleitung.

Bleiben wir bei dem einfacheren Fall: Ein Senior oder eine Seniorin nimmt einige Zeit vor seinem bzw. ihrem Rückzug einen Junior mit ins Boot. Das erlebe ich öfter. In der Regel ist der Senior oder die Seniorin ja Gründer\*in und weiß seit 30, 35 Jahren alles über das eigene Unternehmen. Die Firma ist um die Person herum gewachsen, verkörpert ihre Ideen, ist ein Produkt ihrer Entscheidungen und Handlungen. Und jetzt kommt ein "junger Wilder" oder eine "junge Wilde" und hat viel von Digitalisierung, künstlicher Intelligenz und sonstigen tollen Geschichten gehört und hat tausend Ideen, was man anders machen kann, um das Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen. Da rate ich zu einem sehr achtsamen, organischen Zusammenwachsen, Hautfaser für Hautfaser, damit das Unternehmen sich an den Neuen und all das Neue gewöhnen und die ältere Generation langsam loslassen kann. Vor allem empfehle ich über das Zukunftsbild zu sprechen, das jeder im Kopf hat. Erstens um dem Senior das Gefühl zu geben: sein Lebenswerk wird gewürdigt und stabil in die Zukunft geführt. Und zweitens, um dem Nachfolger eine gewissen Sicherheit in der Gestaltung des weiteren Weges zu ermöglichen.

### Wie schwer fällt es Ihrer Erfahrung nach den meisten Gründern, das Unternehmen an die nächste Generation zu übergeben?

Das Loslassen ist in der Regel Millimeterarbeit. Nur ganz wenige sagen: Ich bin dann mal auf Weltreise, viel Spaß mit meinem Unternehmen. Das Selbstgestaltete zu übergeben ist und bleibt herausfordernd, zumal Erfolg und Macht gefährliche Begleiter im Leben sein können. Wenn es um das eigene Lebenswerk geht, ist es oft schwer einzusehen, dass es auch andere Wege als meinen gibt. Hilfreich für den Prozess ist es, sich auf die Vision zu konzentrieren. Denn eine wirksame Vision ist immer größer als wir selbst und hilft, das Ego in den Hintergrund zu packen. Sie enthält die Idee, welche Probleme man wie für seine Kunden lösen möchte, welcher gesellschaftliche Beitrag dahinter steht und welcher Kultur man sich für sein Unternehmen wünscht. Wenn es auf diesen Ebenen mit dem Juniorpartner oder der Juniorpartnerin passt, kann man eigentlich zuversichtlich sein, dass perspektivisch auch der Generationswechsel gelingen wird.

### Mehr:

- Wie eine gute Büronachfolge gestaltet werden kann, berichtet adierolesch
- ↳ Landschaftsarchitekten aus beiden Perspektiven im competitionline-Interview
- Die Erfolgsrezepte der erfolgreichsten Büros

## Weitere Artikel



„Harte Bedingungen sind unser Ding“ Sie mögen keine Kaktusen im Büro und lieben Aufgaben mit klaren Schranken. ...

Wechsel der Unternehmensform wagen Architekt\*innen sind überdurchschnittlich oft selbstständig. Expert\*innen ...

In die Zeit gefallen Der neue Baukulturbericht der Bundesstiftung Baukultur setzt in ...

Warten auf den Chef Das Landesarbeitsgericht Berlin stoppt zu Jahresbeginn die ...

Der Bez und der Kock Der eine macht die Finanzen, der andere bohrt die Löcher in die Wand. Was noch ...

Das bewegt den Bau Corona wird auch im nächsten Jahr das Top-Thema in der Baubranche sein, ...



Gewährleistung competitionline übernimmt keine Verantwortung für Fehler, Auslassungen, Unterbrechungen, Löschungen, Mängel oder Verzögerungen im Betrieb oder bei Übertragung von Inhalten. competitionline übernimmt keine Verantwortung für Einbußen oder Schäden, die aus der Verwendung der Internetseiten, aus der Verwendung von Nutzerinhalten oder von Inhalten Dritter, die aus den Internetseiten oder über den Service gepostet oder an Nutzer übertragen werden, oder aus Interaktionen zwischen Nutzer und Internetseiten (online oder offline) resultieren. Bitte lesen Sie hierzu unsere Nutzungsbedingungen.

Planbare Supportkosten je nach Bürogröße und Bedürfnissen zu fairen Preisen. MEHR

