

Wenn der Mitarbeiter zum Partner wird



Karrieresprung für Teamplayer: Beim Eintritt in eine Partnerschaft sollten die gemeinsamen Spielregeln genau festgehalten werden.

Getty

ARBEIT Der Aufstieg vom Mitarbeiter zum Partner eines Unternehmens wird immer beliebter. Wir sagen Ihnen, worauf es ankommt, damit der Rollenwechsel gelingt.

ELENA IBELLO
wirtschaft@luzernerzeitung.ch

Gestern noch ein Mitarbeiter unter vielen, heute Partner. Dieser Karrieresprung ist in zahlreichen Gesellschaften möglich und wird oft eifrig angestrebt. Verständlich, denn als Partner kann man im Unternehmen wesentlich mehr gestalten denn als einfacher Angestellter. Das motiviert und regt zu unternehmerischem Handeln an. «Eine Gesellschaft mit Partnern zu führen, heisst, mit gemeinsamen Kräften und gemeinsamen Mitteln ein gemeinsames Ziel zu verfolgen. Das ist der Nukleus einer solchen Partnerschaft», sagt Franco Taisch, Ordinarius für Wirtschaftsrecht und Vorsitzender des Direktoriums des Instituts für Unternehmensrecht an der Universität Luzern.

Geteiltes Risiko

Im Vergleich zum Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis wird hier nicht bloss Arbeitskraft gegen Entgelt zur Verfügung gestellt, sondern man bringt auch Geldmittel ein und trägt oben- und unten das unternehmerische Risiko mit.

Taisch sagt: «Um Partner zu werden, ist eines entscheidend: Man muss unternehmerische Verantwortung übernehmen wollen. Das unternehmerische Risiko wird in einer Partnerschaft gemeinsam getragen, und dieser Verantwortung muss man sich sehr bewusst sein.» Man teilt das Risiko, man teilt das Ziel, man teilt die Mittel. «All dies führt natürlich auch zu einem Spannungsfeld. Die Zusammenarbeit wird komplexer», sagt Taisch. In einer Partnerschaft gilt es, solche Spannungen auszuhalten.

Damit ist auch gesagt, wo unter anderem die Gefahren lauern: Plötzlich hat man innerhalb der Firma eine völlig neue Rolle mit neuen Kompetenzen. Und dies möglicherweise bei gleich bleibenden Aufgaben. «Um Konflikte in einer solchen Konstellation zu verhindern, braucht es unbedingt gut konzipierte Kommunikation. Sowohl nach aussen als auch nach innen», sagt Taisch. Denn es muss allen klar sein, wer neu welche Kompetenzen und welche Rolle hat.

Doch die Vorteile liegen auf der Hand: Die Gestaltungsmacht wird grösser, man identifiziert sich stärker mit dem Unternehmen, fühlt sich besser eingebunden, was oft zu grösserem Engagement führt.

Stärkerer Auftritt am Markt

Auch gegenüber Einzelfirmen können Gesellschaften mit Partnerschaft teils auftrumpfen. Der Vizepräsident des Luzerner Anwaltsverbandes, Urban Bieri, schätzt, dass von den 275 eingetragenen Mitgliedern in seinem Ver-

band die grosse Mehrheit in Gesellschaften mit Partnerschaft organisiert ist. «Das macht durchaus Sinn, weil man sich so einen stärkeren Auftritt am Markt verschaffen kann. Zudem wird man dem Trend zur Spezialisierung leichter gerecht, wenn man verschiedene Spezialisten in einem Haus hat und

«Wie bei den Partnerschaften im Privaten muss eine Ebene da sein, auf der man sich zusammen wohl fühlt.»

PAUL ZIMMERMANN,
ARCHITEKT AUS VITZNAU

die Mandate intern verteilen kann», so Bieri. Das kann Geschäfte langfristig sichern, eine bessere Finanzierungslage bieten, fachlichen Austausch ermöglichen und die Vertretung leichter gewährleisten – schlicht: Die Verantwortung wird auf mehrere Schultern verteilt.

Langfristig Fortgang sichern

Letzteres war beispielsweise für den Architekten Paul Zimmermann aus Vitznau entscheidend. Lange führte er sein Architekturbüro als Einzelfirma, seit zwei Jahren ist es eine Aktiengesellschaft mit Partnerschaften. «Irgendwann habe ich gemerkt, dass es immer schwieriger wird, wenn alles an einer

Person hängt», sagt er. «Es wurde mir immer wichtiger, den Fortgang der Geschäfte auch langfristig zu sichern, auch wenn ich einmal nicht selber weitermachen könnte.»

Er beteiligte drei seiner sieben Mitarbeitenden an der AG und ernannte sie zu Partnern. Zimmermann sagt, das habe bisher für seine Firma nur Vorteile gebracht. Allerdings müssten auch einige Voraussetzungen erfüllt sein. «An allererster Stelle müssen alle Beteiligten wirklich wollen. Der Wille zur Zusammenarbeit und Beteiligung ist entscheidend. Das ist etwas, was man nicht technisch regeln kann», sagt er.

Bauchgefühl muss stimmen

Zwischenmenschliches spielt dabei eine grössere Rolle, als vielleicht so mancher wahrhaben will. Zimmermann ist sich dessen bewusst: «Wie bei den Partnerschaften im Privaten muss eine Ebene da sein, auf der man sich zusammen wohl fühlt und auf der man auch aufzubauen bereit ist. Das kann dann gut gehen oder nicht. Aber das Grundgefühl muss stimmen.»

Und trotz des gegenseitigen Vertrauens gilt es, die Regeln festzuzurren. Denn nichts geht ohne Verträge, die am besten in guten Zeiten ausgehandelt und unterzeichnet werden. «Wenn das Wetter schlecht wird, kann man das nicht mehr machen. Da muss man ehrlich sein», sagt Zimmermann. Dann geht es meist um Geld, und dort hört bekanntlich der Spass auf.

Doch was muss schriftlich geregelt werden? «Grundsätzlich muss man da-

rauf achten, dass die drei Ebenen Aufgabe, Kompetenz und Verantwortlichkeit im Einklang sind», sagt Experte Taisch. Und dann gilt es, konkrete Punkte anzugehen: Haftung, Organisationsstruktur, Vertretung nach aussen, Wachstumsmöglichkeiten, Anteil an Gewinn und Verlust oder Konkurrenzverbote. Wer vom Arbeitnehmenden zum Partner wird, darf ebenfalls nicht die Steuerfolgen aus dem Blick verlieren, denn nun wird die Sache komplizierter. «Am besten schaut man sich das mit dem Steuerberater an und überlegt sich dann erst einmal, ob eine Partnerschaft Sinn macht», sagt Taisch.

Am Anfang schon ans Ende denken

Besonders wichtig bei der vertraglichen Regelung ist zudem die Nachfolgeregelung: Unter welchen Voraussetzungen kann ich als Partner aussteigen? Wie leicht ist der Ausstieg, und welche Konsequenzen hat das? Architekt Zimmermann beispielsweise will seinen Partnern – und auch sich selber – diesbezüglich möglichst wenig Steine in den Weg legen. «Wenn jemand emotional nicht mehr involviert ist und sich nicht mehr einbringen mag, muss er einfach gehen können. Darum muss der Ausstieg möglichst unkompliziert sein», sagt er.

Doch für einen einfachen Ausstieg wird nicht immer vorgesorgt. Ausstiegsklauseln können in schwierigen Situationen zu zusätzlichen Belastungen führen. Darum empfiehlt der Coach und Unternehmensberater Daniel Murer: «Der Ausstiegsmechanismus muss von Beginn an transparent und geregelt sein.»



Daniel Murer ist Coach und Unternehmensberater und betreibt eine Praxis in Luzern

«Man muss sich gut kennen»

Damit der Aufstieg vom Angestellten zum Partner eines Unternehmens möglichst reibungslos verläuft, sollte man selber aktiv werden. Damit der Rollenwechsel klar wird, helfe oft ein Ritual, sagt Coach und Unternehmensberater Daniel Murer. Im Arbeitsalltag rät er zu festen Gefässen für Feedback.

Daniel Murer, worauf kann sich eine gute Partnerschaft stützen?

Daniel Murer: Grundsätzlich muss man ein gutes Gefühl haben und sich miteinander wohl fühlen. Wichtig ist sicher, dass man beim Angebot, als Partner einzusteigen, die anderen

Partner bereits kennt, was üblicherweise auch der Fall ist. Dann sollte man sich überlegen, ob man schon einmal einen Konflikt miteinander ausgetragen hat und wie man diesen lösen konnte. Also die gemeinsame Vorgeschichte ist wichtig als Entscheidungsgrundlage, ob man überhaupt eine Partnerschaft miteinander eingehen soll. Und dann kommt noch der Aspekt des Rollenwechsels dazu: Plötzlich ist man nicht mehr einfach ein Angestellter, sondern ein Geschäftspartner.

Wie vollzieht man diesen Rollenwechsel?

Murer: Damit das klappen kann, muss man Vorkehrungen treffen. Denn wenn ein Partner später dazustösst, besteht bereits ein natürliches Machtgefälle – schon wegen des Vorsprungs der anderen Partner. Man muss darum bewusst und am besten mit einem kleinen Ritual aus dem Angestelltenverhältnis entlassen und in die Partnerschaft aufgenommen werden.

Wie soll das konkret ablaufen?

Murer: So, dass auch alle in der Firma und ausserhalb der Firma mitkriegen: Herr Müller ist jetzt neuerdings Partner.

Das kann man auf verschiedene Arten machen, die einzelnen Firmen haben da unterschiedliche Gepflogenheiten. Man kann eine Versammlung veranstalten oder gar ein Fest, ein Essen organisieren oder eine offizielle Medienmitteilung verschicken. Die Hauptsache ist, dass man etwas tut und der Wechsel nicht unter dem Deckel passiert.

NACHGEFRAGT

Wie pflegt man ein partnerschaftliches Verhältnis?

Murer: Dazu gehören grundlegende Dinge wie Offenheit, Transparenz, Respekt und so weiter. Aber das sind alles grosse Begriffe, die viel heissen und von allen unterschiedlich verstanden werden können. Es ist zudem schwierig, solche Dinge vertraglich zu regeln. Was darum im Speziellen wichtig ist: sich klar zu sein, was man selber erwartet. Man muss sich gut kennen.

Was meinen Sie konkret?

Murer: Die eigenen Bedürfnisse,

Grenzen, Wünsche und Zukunftspläne kennen – und diese Dinge auch dem Gegenüber mitteilen können. Wenn ich zum Beispiel Klarheit brauche, dann muss ich sie einfordern und selber auch einhalten. Auch über Wünsche neben dem Geschäft muss man sich im Klaren sein und sie thematisieren. Stehen gerade privat wichtige Projekte an? Einfach einmal ins Blaue heraus ein Angebot als Partner anzunehmen und dann zu schauen, wie es weitergeht, ist schlecht. Das birgt viel Zündstoff. Es zählt also immer die Kommunikation. Auch im Geschäftsalltag.

Wie schafft man es, die Kommunikation im Tagesgeschäft nicht zu vernachlässigen?

Murer: Ich glaube, es braucht dafür feste Gefässe. Man kann einiges, was die Zusammenarbeit angeht, von vornherein vereinbaren, aber es konkretisiert sich immer erst in der Arbeit selber. Darum braucht es regelmässige Gelegenheiten, bei denen man über die Arbeit und insbesondere die gemeinsame Zusammenarbeit sprechen und sich austauschen kann. Ob das nun einmal im Jahr oder einmal wöchentlich geschieht,

kommt ganz auf das Team an. Man muss sich darüber einigen und dann diese festen Gefässe auch einhalten. Besonders am Anfang sind sie nötig. Doch auch später sollte man sie nicht fallen lassen. So ist eine Feedbackschleife gewährleistet, und das ist entscheidend für gute Zusammenarbeit. Gerade bei Partnern, wo eine einseitige Trennung oft nicht so einfach ist wie in einem Angestelltenverhältnis.

Und wie beendet man eine Partnerschaft, ohne einen Scherbenhaufen zu hinterlassen?

Murer: Das macht man, bevor man ganz aussteigt. Entscheidend ist, dass der Ausstiegsmechanismus von Beginn an transparent und geregelt ist. Wenn man merkt, dass es nicht mehr recht passt, muss man es vor allem sehr bald sagen. Auch hier ist also die Kommunikation sehr wichtig. Der erste Schritt ist allerdings, dass man mit sich selbst ins Klare kommt – und zwar allerspätestens um halb zwölf, damit die anderen im Team bis fünf vor zwölf noch auf den Zug aufspringen können und eine gute Übergabe möglich ist.

INTERVIEW ELENA IBELLO