



Mitten im Leben, mitten im Alltag

Zwischen Delta Möbel und Familie: Regula Gebelein über Verantwortung, Visionen und weibliche Stärke

Seit über 50 Jahren steht Delta für Qualität, Stil und familiäre Werte – gegründet wurde das grösste Möbelhaus der Ostschweiz von Karlheinz Gebelein und wird heute von seinem Sohn Willi Gebelein sowie seiner Schwiegertochter Regula Gebelein geführt. Als Unternehmerin trägt Regula Gebelein die Verantwortung für knapp 70 Mitarbeitende und als Mutter von vier Kindern lebt sie täglich den Spagat zwischen Familie und Beruf. Regula Gebelein verkörpert eine neue Generation von Führungspersönlichkeiten: klar, engagiert und nahbar. Im Interview mit Silvia Abderhalden spricht sie über ihre Rolle im Familienunternehmen, die Herausforderung, Beruf und Familie zu vereinen, und warum sie trotz voller Agenda nie stillsteht.

Silvia Abderhalden: Vor 54 Jahren gründete Ihr Schwiegervater Karlheinz Gebelein das Familienunternehmen Delta Möbel in Haag. Heute führen Ihr Mann Willi Gebelein und Sie das Unternehmen. Was hat es für Sie bedeutet, diese Verantwortung zu übernehmen und wie war es, als junge Frau in ein Familienunternehmen einzutreten? Was macht diese Verantwortung mit einem, wenn man rückblickend darauf schaut?

Regula Gebelein: Der Einstieg ins Unternehmen war eigentlich gar nicht geplant. Kurz vor der Geburt unserer ersten Tochter

begann mein Mutterschaftsurlaub drei Wochen vor dem errechneten Termin und in dieser Zeit meinte mein Mann, ich könnte doch ein paar Aufgaben im Personalwesen übernehmen. Es war eher aus einer momentanen Langeweile heraus. Aber wie das Leben so spielt: Nach und nach kamen immer mehr Aufgaben dazu. Ich habe überall dort mitangepackt, wo es gerade nötig war.

Es war ein schleichender Prozess, ohne offiziellen Titel oder klare Übergabe. Irgendwann fingen die Mitarbeitenden an, mich «Chefin» zu nennen. Das wurde von der Unternehmenseite nie offiziell kommuniziert, sondern hat sich einfach so entwickelt.

Rückblickend kann ich sagen: Verantwortung wächst mit einem mit. Sie verändert einen, macht reifer, vielleicht auch etwas vorsichtiger. Und sie schärft den Blick dafür, wie wichtig gute Zusammenarbeit und Vertrauen sind, gerade in einem Familienunternehmen.

Sie sagten gerade, kurz vor der Geburt Ihrer ersten Tochter sind Sie ins Unternehmen eingestiegen. Darf ich fragen, wie lange sind Sie verheiratet – und wie gelingt es Ihnen, Familie und Unternehmen gemeinsam zu führen? Die Verantwortung für ein Familienunternehmen zu teilen, ist sicher etwas anderes, als wenn jeder seinem eigenen Job nachgeht.

Wir haben unmittelbar nach meinem Studium geheiratet. Das war im Juli 2001 und fünf Jahre später kam die erste Tochter zur Welt.

Mein Mann und ich haben im Unternehmen verschiedene Verantwortungsbereiche, was einerseits etwas Distanz bringt, aber auch unterschiedliche Sichtweisen und Spannungen. Damit wir als Ehepaar gut funktionieren ist es wichtig, dass wir uns gegenseitig Freiraum geben – sowohl beruflich als auch privat.

Ich habe gelernt, dass es ein stetiger Balanceakt ist: zusammen an einem Strang ziehen und gleichzeitig reflektieren, dass jeder seinen eigenen Weg und seine eigenen Entscheidungen hat. Als externe Person in einem gewachsenen Familienunternehmen war und ist für mich eine persönliche Reise, meinen Platz zu finden, mich zu behaupten und dranzubleiben, auch wenn nicht immer alles gesehen und anerkannt wird. Es hat mich stärker, unabhängiger und bewusster gemacht. Heute blicke ich mit Zufriedenheit darauf, wo wir stehen, und ich bin offen dafür, wohin mich die Zukunft noch führen wird.



Sie sind verantwortlich für knapp 70 Mitarbeitende und gleichzeitig sind Sie Mutter von vier inzwischen jugendlichen Kindern. Das bedeutet Führungsarbeit, Organisation, viele Herausforderungen und trotzdem auch Raum für Familie, Menschlichkeit und manchmal vielleicht auch Zweifel. Erzählen Sie uns etwas aus Ihrem Alltag: Wo setzen Sie Grenzen, wo schöpfen Sie Kraft und gibt es Momente, in denen Sie einfach nur durchatmen müssen?

Schon als die Kinder noch kleiner waren, gab es viele lange Tage und daran hat sich bis heute kaum etwas geändert. Mein Alltag beginnt früh: Manchmal stehe ich bereits kurz nach fünf Uhr mit einer meiner Töchter fürs Schwimmtraining um sechs Uhr auf. Dann geht es direkt ins Unternehmen, wo mein Arbeitstag startet. Über Mittag fahre ich kurz nach Hause; das Essen habe ich am Morgen bereits in den Steamer gestellt, sodass es pünktlich fertig ist. Am Nachmittag bin ich meistens wieder im Geschäft und gelegentlich arbeite ich auch im Homeoffice. Den späteren Nachmittag verbringe ich, wenn möglich, bewusst mit den Kindern. Abends mache ich Sport und erledige oft noch Arbeiten von zu Hause aus. Den Haushalt organisiere ich möglichst effizient: Einkäufe erledige ich in der Nähe oder lasse sie liefern.

Was es dafür braucht? Freude. Freude am Organisieren, Freude am Alltag und die Bereitschaft, zu akzeptieren, dass nicht immer alles perfekt läuft. Ich setze klare Grenzen: Ich nehme nicht immer das Telefon ab und bin nicht ständig erreichbar, erledige aber dennoch fast alles termingerecht – dann, wenn es für mich passt. Kraft schöpfe ich beim Sport, in den Bergen, in Momenten mit der Familie und auch bei Treffen mit lieben Menschen, zum Beispiel mit den Rotariern. Ich kann zum Glück gut abschalten, das ist nichts Selbstverständliches, man muss es üben, sich bewusst dafür entscheiden.

Tief durchatmen muss ich dann, wenn privat und beruflich gleichzeitig viel Belastendes zusammenkommt. Aber auch dann bleibe ich nicht stehen, ich wähle lieber die Variante: gegen den Sturm.

Sie wirken wie jemand, der nie stillsteht, ob im Unternehmen, in der Familie, im Rotary Club oder beim Sport. Was treibt Sie an? Woher nehmen Sie Ihre Energie, als Unternehmerin, als Frau, als Mutter, als Mensch?

Ich glaube, ein Teil davon ist einfach in mir angelegt. Wir Menschen ticken unterschiedlich, ich war wohl nie jemand, der

lange stillsitzen kann, das liegt in meiner Natur. Energie entsteht für mich nicht durch Stillstand, sondern durch Bewegung, durch Begegnung, durch Machen. Ich bekomme Kraft aus dem Alltag, aus den genannten Quellen. Natürlich gibt es im Leben auch Menschen, die einem Energie nehmen, wenn das aber öfter vorkommt, ziehe ich mich bewusst zurück. Man kann nicht allen Problemen aus dem Weg gehen, aber man kann lernen, gut auf sich zu achten. Ich habe gelernt, mich auf das zu konzentrieren, was mich stärkt, als Unternehmerin, als Mutter und als Mensch.

Wir hören oft: «Die Gesellschaft hat sich verändert.» Wie erleben Sie diese Veränderungen, mit all ihren Spannungen, Entwicklungen, Widersprüchen – als Unternehmerin, Mutter, Frau? Was hat sich Ihrer Meinung nach wirklich verändert? Was ist besser geworden, wo sehen Sie Herausforderungen oder auch Rückschritte? Und wo wünschen Sie sich echten Wandel?

Die Gesellschaft hat sich in vielen Bereichen verändert, und diese Veränderungen nehme ich sowohl als Unternehmerin als auch als Mutter und Frau intensiv wahr. Als Unternehmerin sehe ich, dass die Kunden zunehmend anspruchsvoller geworden sind. Sie erwarten nicht nur Qualität und Service, sondern auch eine hohe Flexibilität und Transparenz. Auch die Mitarbeiter sind in vielerlei Hinsicht direkter und spontaner in ihren Erwartungen. Die Bindung zu einem Unternehmen ist nicht mehr so stark wie früher, was die Unternehmenskultur und Führung vor neue Herausforderungen stellt. Insgesamt erlebe ich ein weit anspruchsvolleres Umfeld, als es vor Jahren der Fall war.

Als Mutter und Frau sehe ich die Veränderungen in der Gesellschaft auch auf einer anderen Ebene. Es ist eine Zeit des Wandels, und vieles ist anders als früher, aber das muss nicht immer negativ sein. Gerade im Umgang mit meinen Kindern ist es wichtig, die Veränderungen zu akzeptieren und dort zu handeln, wo es notwendig ist.

Wo ich jedoch auch Rückschritte sehe, ist in der Art und Weise, wie wir als Gesellschaft mit Veränderung und Herausforderungen umgehen. Es gibt oft eine Tendenz zu schnellen Urteilen und schnellen Lösungen, aber nicht immer zu einem echten Umdenken oder langfristigen Wandel.

Viele sprechen heute von Konzepten wie «New Work», also neuen Arbeitsformen mit mehr Flexibilität, Selbstverant-

wortung und Sinnstiftung oder von «Work-Life-Balance», dem bewussten Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben. Auch wertorientierte Führung wird immer wichtiger. Wie bereiten Sie Delta Möbel auf diese Entwicklungen vor? Welche Werte sind Ihnen dabei besonders wichtig?

Letztendlich möchten Mitarbeiter bei neuen Arbeitskonzepten und Arbeitsformen vor allem eines: gesehen und wertgeschätzt werden. Das ist für uns bei Delta Möbel genauso wichtig wie für andere Unternehmen. Natürlich gibt es auch bei uns, wie in jedem Betrieb, Mitarbeiter, die das Gefühl haben, diese Wertschätzung nicht in ausreichendem Masse zu erfahren. Doch allein durch unsere überschaubare Grösse, flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege gelingt es uns, viel Positives zu erreichen.

Im Hinblick auf die neuen Arbeitsformen haben wir bereits verschiedene Anpassungen vorgenommen. Wir bieten flexible Arbeitszeiten und Homeoffice-Möglichkeiten in der Verwaltung, Joker-Samstage (freie Samstage) im Verkauf sowie zusätzliche Urlaubstage, wenn man gesund bleibt. Diese Massnahmen tragen dazu bei, das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben zu fördern und eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der sich Mitarbeitende wertgeschätzt fühlen.

Und wie gelingt es Ihnen persönlich, als Mutter von vier Kindern und Unternehmerin diese Balance zwischen Familienleben und Führungsverantwortung zu leben?

Ich habe an beiden Aufgaben, der Familie und dem Unternehmen, grosse Freude. Natürlich gibt es Zeiten, in denen das eine mehr Aufmerksamkeit erfordert als das andere, und dann muss eben mal das eine kürzer treten. Eigentlich bin ich jedoch ständig in Bewegung und oft realisiere ich gar nicht, ob es nun gerade um private oder berufliche Dinge geht. Es ist eine Frage der Organisation, der Flexibilität und der Balance. Wichtig ist, dass man gedanklich auch dort ist, wo man physisch ist. So ist nicht nur die Länge der Präsenzzeit zusammen mit Kindern und auch Mitarbeitern entscheidend, sondern ob die Zeit auch aktiv genutzt wird. Ich versuche gerade die Zeit mit meinen Kindern aktiv zu gestalten, mit ihnen im Austausch zu sein, viel zu reden und vor allem auch gut zuzuhören.

Als Frau in einer Führungsposition mit einer starken persönlichen Präsenz haben Sie den Wandel im Führungsstil



der letzten Jahre miterlebt. Wie würden Sie Ihren eigenen Führungsstil beschreiben? Was wird Ihrer Meinung nach überbewertet und wo liegen die grössten Herausforderungen?

Als Führungskraft ist eine starke Präsenz natürlich von Vorteil. Doch mittlerweile hat sich auch die Gesellschaft dahingehend verändert, dass immer mehr Familienväter ihr Pensum auf 80 Prozent reduzieren und inzwischen wird allgemein anerkannt, dass eine Führungskraft nicht zwingend Vollzeit arbeiten muss. Diese Einstellung vertrete ich schon lange, und es freut mich, dass sie heute so weit verbreitet ist. Mein Führungsstil ist direkt, klar und authentisch, aber auf jeden Fall auch fair. Viele Menschen nehmen mich zu Beginn als härter wahr, als ich wirklich bin.

Eine grosse Herausforderung sehe ich darin, dass immer mehr junge Menschen ins Berufsleben eintreten, die vollkommen anders ticken als die Baby-Boomer-Generation, die nun nach und nach in den Ruhestand geht. Als Führungskraft müssen wir in der Lage sein, mit allen Generationen effektiv umzugehen.

Familienunternehmen wie Delta stehen in einer hart umkämpften Branche, die sich durch Digitalisierung, neue Wettbewerbsbedingungen und ein neues Konsumverhalten der Kunden verändert hat. Wo sehen Sie die grössten Hürden für Unternehmen wie Ihres, und was könnte die Politik tun, um Familienunternehmen besser zu unterstützen?

Die Möbelbranche, wie der gesamte Detailhandel, hat heute mit stark gesunkenen Kundenfrequenzen zu kämpfen. Hinzu kommt, dass viele Menschen ihr Geld derzeit lieber in Freizeitaktivitäten investieren als in die Einrichtung ihrer Lebensräume. Und: Gesellschaftliche Unruhe wirkt sich in der Regel nicht positiv auf das Konsumverhalten aus. All das drückt auf die Umsätze, während gleichzeitig die Kosten steigen. Das ist für viele Unternehmen eine enorme Herausforderung. Von politischer Seite wünsche ich mir vor allem eines: weniger Bürokratie. Viele administrative Aufwände, Melde- und Doku-



mentationspflichten oder unnötige Auflagen erschweren uns die Arbeit zusätzlich. Hier würde ich mir deutlich mehr Pragmatismus und Vertrauen in die unternehmerische Verantwortung wünschen.

Künstliche Intelligenz ist in aller Munde, oft hat man das Gefühl, bei jeder Gelegenheit steht jemand auf, der das nächste grosse Versprechen verkündet. Wie gehen Sie mit diesem Thema um?

Ich bin Fan von Künstlicher Intelligenz und neuen Technologien, weil sie enorme Chancen bieten. In Unternehmen können Prozesse effizienter gestaltet werden indem wiederholende Tätigkeiten von Künstlicher Intelligenz übernommen werden, die Qualität kann gesteigert werden und Ressourcen können besser genutzt werden. Natürlich muss man genau hinschauen, wo der konkrete Nutzen liegt und auch die Gefahren erkennen. Es geht mir nicht darum, blind jedem Trend zu folgen, sondern gezielt dort einzusetzen, wo es uns wirklich schneller und besser macht. Wie andere Technologien wird KI den Menschen ergänzen, nicht ersetzen.

Was möchten Sie jungen Menschen – insbesondere jungen Frauen – mitgeben, die ähnliche Wege wie Sie einschlagen wollen? Und was ist Ihnen als Mutter wichtig? Was geben Sie Ihren eigenen Kindern mit auf den Weg?

Gerade jungen Frauen möchte ich mitgeben: Traut euch mehr zu. Habt den Mut, euch Grosses vorzustellen und dann auch den Weg dorthin zu gehen. Umgebt euch mit Menschen, die euch ermutigen, euch fordern und zutrauen, auch einen herausfordernden Weg zu wählen. Nehmt keine Ratschläge von jenen an, die euch kleinhalten oder den bequemen Weg empfehlen. Wer nicht wagt, der gewinnt nicht! Es ist absolut legitim an einer Prüfung zu scheitern, das braucht oft mehr Mut, als gar nicht erst anzutreten.

Frauen sind bei neuen beruflichen Herausforderungen oft zurückhaltender. Dabei wäre es so wichtig, dass sie von dem sprechen, was sie können und nicht von dem, was sie (vermeintlich) nicht können. Die meisten können nämlich mehr, als sie selbst glauben.

Meinen eigenen Kindern rede ich immer Mut zu. Ich traue ihnen viel zu und das ist auch wichtig. Sie sollen selbstsicher durchs Leben gehen und das verfolgen, was ihnen Freude macht. Sie wählen ihren eigenen Weg, ihre eigene Ausbildung und ich unterstütze sie in allem, was sie tun, und setze mich auch gegen Widerstände durch, wenn andere ihr Vorhaben nicht unterstützen.

Haben wir in unserem Gespräch etwas vergessen, über das Sie gerne noch sprechen würden – etwas, das Ihnen am Herzen liegt?

Ja, es gibt etwas, das mir am Herzen liegt: Wir Erwachsenen tragen Verantwortung – als Eltern, Lehrpersonen und Führungskräfte. Ich sehe bei meinen eigenen Kindern, wie stark sie werden, wenn man an sie glaubt, mit ihnen arbeitet und eine



echte Beziehung aufbaut. Jugendliche brauchen Erwachsene, die ihnen den Rücken stärken – in guten und in schweren Zeiten. Im Unternehmen ist es ähnlich: Wir prägen die Kultur, indem wir Vertrauen geben und auch in schwierigen Momenten zu unserem Team stehen. Entscheidend ist immer, was wir vorleben – nicht, was wir sagen.

.. und zum Abschluss: Was wünschen Sie sich für die nächsten Jahre, sowohl beruflich als auch privat?

Beruflich wünsche ich mir ein starkes, leistungsfähiges Team, das Verantwortung übernimmt und gemeinsam Ziele verfolgt. Stabilität im Unternehmen ist mir ebenso wichtig wie Offenheit für Neues, gerade in einer Branche, die sich ständig verändert. Privat wünsche ich mir vor allem Zeit, Energie und Gesundheit für meine Familie. Und dass meine Kinder ihren Weg weiterhin mutig, selbstbestimmt und mit viel Freude gehen.

ex.

Wir bedanken uns bei Regula Gebelein für das Interview.