

BBZ

**Badische
Bauern Zeitung**

Extra

August 2021



Hof-Familienleben

Sonderdruck der BBZ-Serie
in Kooperation mit „Familie & Betrieb“

Liebe Leserinnen und Leser!

Aus einer Serie wird ein Sonderdruck

Sie halten einen Sonderdruck in den Händen, in dem die Artikel einer BBZ-Serie zusammengefasst sind. Die achteilige Serie ist zwischen Dezember 2020 und Februar 2021 erschienen. Ihre Inhalte sind aber eigentlich zeitlos. Sie betreffen das zentrale Thema für Familienbetriebe: Wie gehen wir gut miteinander um in unserer Familie?

Wenn es in der Familie stimmt, dann ist das eine wichtige Voraussetzung dafür, dass auch der Betrieb gedeiht. Umgekehrt leidet die Entwicklung des Betriebes nicht selten darunter, wenn es in der Familie nicht einigermaßen rund läuft.

Mit unserer Serie wollen wir den Blick unserer Leserinnen und Lesern auf die Themen richten, die dafür von Bedeutung sind, dass es in der Familie stimmt. Es geht um die Rollenverteilung in Familien und wir fragen, was Gerechtigkeit im

Zusammenhang mit landwirtschaftlichen Familienbetrieben bedeutet. Wir haben im Rahmen der Serie auch so unterschiedliche Themen wie Geld und Emotionen aufgegriffen. Kommunikation, die Partnerschaft und der Umgang mit Krisen sind weitere Aspekte, die behandelt werden. Wir zeigen zum Beispiel auf, dass Gerechtigkeit auch eine Frage gelingender Kommunikation ist. Oder wie unser Atem mit unseren Emotionen zusammenhängt. Oder was das Wichtigste in einer Krise ist. Oder warum wir uns beim Sprechen über Geld manchmal selbst im Wege stehen.

Wir konnten acht renommierte Autorinnen und Autoren gewinnen, die im Zusammenspiel einen Rundum-Blick auf die „weichen“ Themen des Famili-

enbetriebes geschaffen haben. Auf der gegenüberliegenden Seite stellen wir sie vor.

Die positiven Rückmeldungen zur Serie haben bei uns im Verlag und bei mir als dem verantwortlichen Redakteur den Gedanken entstehen lassen, die acht Beiträge noch einmal in

einem Heft zusammenzufassen. Der Beratungsdienst Familie & Betrieb e.V., eine Einrichtung der Katholischen

Landvolk Bewegung in der Erzdiözese Freiburg, erklärte sich dankenswerterweise dazu bereit, diesen Sonderdruck finanziell zu unterstützen.

Die Artikel zeigen nicht nur die Breite der herausfordernden Themen in den Familien und Betrieben auf, sondern stellen gleichzeitig auch das Themen-

Den Blick auf die „weichen“ Themen richten



René Bossert

spektrum dar, mit denen die Beratungsstellen des Beratungsdienstes in St. Ulrich, Meßkirch und Neckarelz bei ihren Gesprächsangeboten zu tun haben. Das Heft ist damit auch für Familie & Betrieb ein wertvolles Instrument, um umfassend zu informieren, erklärt dessen Geschäftsführerin Dr. Jessica Knall.

Ich wünsche Ihnen, dass Sie beim Lesen den einen oder anderen Aha-Moment erleben und einiges für sich und ihre eigene Situation Hilfreiches erfahren. Und ich wünsche Ihnen, alles Gute für die Zukunft – in der Familie und im Betrieb.

Für Menschen. Von Menschen.



ANDREAS
HERMES
AKADEMIE

BBZ Badische
Bauern Zeitung

**Erfolg. Vertrauen.
Wertschätzung.
Nachhaltigkeit.
Zufriedenheit und
Mehr. AHA.**

www.andreas-hermes-akademie.de

Impressum

Dieser Sonderdruck wurde herausgegeben vom Badischen Landwirtschafts-Verlag in Kooperation mit dem Beratungsdienst „Familie & Betrieb“. Die Broschüre enthält Beiträge, die im Rahmen der Serie „Hof-Familienleben“ im Winter 2020/21 in der Badischen Bauern Zeitung (BBZ) erschienen sind.

Verlag: Badischer Landwirtschafts-Verlag GmbH
Merzhauser Str. 111, 79100 Freiburg im Breisgau
Tel. 0761/27133-400, Fax 0761/27133-401
E-Mail: verlag@blv-freiburg.de
Internet: www.badische-bauern-zeitung.de

Redaktion: René Bossert, bossert@blv-freiburg.de

Satz: Freiburger Druck GmbH & Co. KG

» Titelbild

Auf dem Wilmershof im Ortsteil Schärzenbach bei Titisee-Neustadt wohnen drei Generationen zusammen. Die Aufgaben sind nach den jeweiligen Fähigkeiten und Vorlieben aufgeteilt zwischen Marius, Moritz, Andrea, Matthias, Alfons und Klara Fehrenbach (von links).

Bild: Littner



Angelika Pietschmann aus Münstertal ist als Agrarreferentin für die Katholische Landvolk-Bewegung in Freiburg tätig und hält viele Kurse im Bildungshaus Kloster St. Ulrich.



Matthias Mehner aus Bonn ist Geschäftsleiter bei der Andreas Hermes Akademie. Dort entwickelt der Agraringenieur den Bereich Unternehmertum und Landwirtschaft.



Rolf Brauch ist Bildungsreferent im Bildungshaus Neckarelz. Der Nordbadener ist auch Regionalbeauftragter für den Dienst auf dem Land der Evangelischen Landeskirche in Baden.



Dr. Petra Breitenfeldt ist BLHV-Bezirksgeschäftsführerin in der Herbolzheimer Geschäftsstelle. Die Agraringenieurin hat auch eine Coaching-Ausbildung absolviert.

Wie kommen wir alle zusammen gut klar?

HOF-FAMILIENLEBEN In unserer Serie gehen wir der Frage nach, wie das Zusammenleben als Familie mit einem landwirtschaftlichen Betrieb gut gelingen kann. Worum geht es in den acht Teilen der Serie und wer hat die einzelnen Beiträge geschrieben?

Es ist komplizierter geworden, das Familienleben auf unseren Höfen. Die Betriebe werden größer, die Vorschriften mehr, die Taktung unserer Tage enger, die Kinder smartphone-geprägt und die Verbraucher kritischer.

Und die Bäuerinnen und Bauern? Sind die Ansprüche, die sie an sich selbst stellen, in den vergangenen Jahren größer geworden? Der Betrieb muss laufen, und die Hofübergabe muss klappen, in der Ehe soll es stimmen, und die Kinder sollen bitteschön gut geraten. Wir geben unserem Nachwuchs mehr

Freiheiten als früher, aber das heißt nicht unbedingt, dass es weniger Druck gibt.

Alles unter einen Hut zu bringen, ist eine komplizierte Daueraufgabe: gut miteinander umzugehen, als Paar und als Familie zu wachsen und gleichzeitig den Anforderungen des Hofes gerecht zu werden.

Wir wollen Ihnen Impulse geben und Handwerkszeug vorstellen, damit sie dieser komplizierten Daueraufgabe für sich selbst auf eine stimmige Weise gerecht werden können. Wir laden Sie dazu ein, die Gedanken und Anstöße im Laufe der

nächsten zwei Monate aufzunehmen, über sie nachzudenken und auch darüber in der eigenen Familie ins Gespräch zu kommen.

Es geht um Dinge, die eigentlich immer da sind in unserem Leben, aber über die wir vielleicht zu wenig mit anderen sprechen. Weil es manchmal schwierig ist, darüber zu sprechen, und weil es bisweilen ans Eingemachte geht.

Eines ist klar: Wer den „weichen“ Themen nicht genügend Aufmerksamkeit schenkt, den holen sie oft irgendwann ein. Dann kann es plötzlich ganz hart werden, wie viele Beispiele zeigen. Wichtig ist – wie auch einer unserer Autoren das beschreibt –, dass Sie die in der Serie vorgestellten Gedanken als Bausteine in einem Legobaukasten sehen: Manche dieser

Bausteine passen bei einem, andere im Moment eher nicht.

Wir haben das komplizierte Ganze des Hof-Familienlebens zerlegt in acht Teile und haben acht verschiedene Autorinnen und Autoren gebeten, ihre Erfahrungen und Gedanken zum jeweiligen Thema zu schildern. Unter unseren Expertinnen und Experten sind Namen, die BBZ-Lesern vertraut sind, weil sie regelmäßig für uns schreiben und in unserer Region Veranstaltungen anbieten und Vorträge halten. Es sind aber auch Autoren darunter, die in anderen Teilen Deutschlands leben und arbeiten und bisher noch nicht für die BBZ geschrieben haben. Was die Autoren tun, wenn sie nicht für die BBZ schreiben, und welches Thema sie in unserer Serie beackern, lesen Sie bei den Fotos. bos



Michael Nödl ist Justitiar und stellvertretender Hauptgeschäftsführer des BLHV. Der Freiburger ist außerdem auch als Wirtschaftsmediator tätig.



Maike Aselmeier aus Freiburg ist Landwirtin, Psychologin, Mediatorin und Coach. Vorher freiberuflich tätig, ist sie seit 1.1.2021 Mitarbeiterin beim Beratungsdienst Familie und Betrieb in St. Ulrich.



Peter Jantsch aus Braunschweig ist Agraringenieur, systemischer Coach und Klärungshelfer. Er berät Familienbetriebe und veröffentlicht Artikel und Bücher zum Thema Familienbetrieb.



Dr. Wolfgang Bischoff aus Freiburg ist Agraringenieur und geschäftsführender Gesellschafter der Bischoff & Hager GmbH. Er ist Investitions- und Betriebsberater in Baden-Württemberg.

Rollenverteilung: Alle müssen ihren Platz finden

HOF-FAMILIENLEBEN (1) In der Familie haben alle ihre Aufgaben und Rollen. Genau besehen sind es mehrere Rollen mit unterschiedlichen Anforderungen. Kein Wunder, dass es da immer mal wieder zu Rollenkonflikten kommt. Wie kommt man mit seinen Rollen klar?

Als Paula neu dazu kam, brachte sie zuerst einmal alles durcheinander...

Paula ist eine wunderschöne Vorderwälderkuh. Als sie neu in unsere Herde kam, hat sie die bestehende Rangordnung und die Rollenverteilung ganz schön durcheinandergewirbelt. Solche Phänomene kennen wir Landwirte, das ist völlig normal. Im Stall und auf der Weide erleben wir das, wenn ein neues Tier in die Herde kommt. Nach einiger Zeit ist die neue Rangordnung geklärt und jedes Tier kennt seinen Platz in der Hierarchie.

Auch in der Familie hat jede und jeder seine Rollen und Aufgaben. Wenn dann ein neues Familienmitglied dazukommt, wird es richtig spannend. Dann braucht die neu dazu gekommene Person nämlich auch einen Platz. Und gleichzeitig muss die Verteilung der Rollen neu überdacht werden.

Miteinander verflochten

Die Systeme Familie und Betrieb sind eng miteinander verflochten. Sie unterscheiden sich durch ihre Werte, Anforderungen und Ziele. Während in der Familie in erster Linie Liebe, Geborgenheit und Gemeinschaft zählen, dreht es sich im System Betrieb um Umsatz und Gewinn, klare Absprachen der Verantwortungsbereiche und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Eine der Besonderheiten von vielen landwirtschaftlichen Betrieben besteht außerdem darin, dass die Mitarbeiter des landwirtschaftlichen Familienbetriebs und die Familienmitglieder oft identisch sind – mit einem Unterschied: sie spielen in beiden Systemen unterschiedliche Rollen.

Angenommen, der Sohn ist Betriebsleiter, so hat er im Sys-

tem Betrieb die Rolle des Chefs seines mitarbeitenden Vaters, ist ihm also als Respektperson übergeordnet. Sitzen die beiden mit der Familie am Mittagstisch, ist „Familienzeit“. Im System Familie sind Vater und Mutter dem Sohn übergeordnete Personen. Diese Verflechtung der beiden Systeme macht das Lösen von Konflikten nicht einfach. Doch mit gegenseitigem Respekt, einer guten Portion Toleranz für das „anders Tickern“ und mit wertschätzender Kommunikation auf Augenhöhe ist die Verbindung der Systeme zu managen und wird dann sogar als besondere Qualität erlebt.

Als hilfreich hat sich Folgendes erwiesen: Familienzeiten finden im Familienbereich statt – sprich in der Wohnung –, den Betrieb betreffende Besprechungen verlegt der Betriebsleiter in die Räumlichkeiten des Betriebs.

Jedes Mitglied der Landwirtschaftsfamilie besetzt mehrere Rollen. Deren Anforderungen sind vielfach unterschiedlich und passen nicht zueinander. Das führt unweigerlich zu Rollenkonflikten. „Soll ich als Betriebsleiter noch den FAKT-Antrag fertigmachen oder als Ehepartner mir mal wieder einen gemeinsamen Abend mit meiner Frau gönnen?“ Als ersten Schritt aus dem Rollenkonflikt hilft es, sich die unterschiedlichen Anforderungen bewusst zu machen. Der nächste Schritt besteht darin, die Anforderungen zu bewerten und Prioritäten zu setzen. Täglich neu.

Schwiegermutter und Schwiegertochter

Klassisches Beispiel: Die Partnerin des Hofnachfolgers zieht auf den Hof. Gibt es durch das Dazukommen einer weiteren Frau auf dem Hof eine Verände-

rung in den Verantwortungsbereichen der Bäuerin? Wer hat in den bisher der Bäuerin zugeordneten Bereichen jetzt das Sagen? Wird nun die bisherige Frau des Hauses zur Seniorchefin und zieht sich aufs Altenteil zurück?

Früher war die Antwort einfacher. Da war die junge Frau der Seniorin unterstellt und bekam die Aufgaben von ihr zugeteilt. Heute gibt es viele Handlungsoptionen: Will die junge Frau auf dem Hof mitarbeiten? Will sie sich in einem eventuell neuen Teilbereich einbringen? Wohnt sie nur auf dem Hof und übt ihren Beruf weiter aus? Möchte die Seniorin Arbeitsbereiche abgeben?

Vieles ist denkbar, und jede Familie muss ihre individuelle Lösung finden. Diese Zeit der Neuorientierung kann verunsichern. Oder als Chance erlebt werden, um genauer die eigenen Bedürfnisse unter die Lupe zu nehmen und zu schauen, was die Einzelnen brauchen, um in der neuen Situation einen guten Platz zu finden. Sind die Interessen der einzelnen Familienmitglieder geklärt, sollte vereinbart werden, wer für wel-

Der kleine Rollencheck

Ab und zu ist es sinnvoll, einen kleinen Selbstcheck zu machen:

- Welche Rolle(n) übernehme ich in Betrieb und Familie?
- Welche Rolle(n) möchte ich verkörpern?
- Sind die Rollen identisch?
- Besetze ich eine Rolle, die ich eigentlich gar nicht übernehmen will?
- Was brauche ich, um meine Rolle(n) gut ausfüllen zu können? Wen kann ich dabei um Unterstützung bitten?
- Braucht es Klärungsbedarf in der Familie, wer welche Rolle übernimmt und welche Aufgaben dazugehören? ap



Mit dem Schwiegervater ist der Umgang als mit der Schwiegermutter – Ausnahme

che Bereiche im Betrieb die Verantwortung übernimmt. „Schwätze miteinander“ – Kommunikation heißt das Zauberwort. Wenn die Frauen eines Hofes an einem Strang ziehen, tut das jedem Hof gut. Glücklicherweise gibt es inzwischen viele gute Beispiele für ein gelingendes Miteinander der Frauen auf den Höfen, die das alte Feindbild „Schwiegermutter kontra Schwiegertochter“ verblässen lassen.

Freiräume

„Ich möchte nicht jedes Mal ein Gespräch mit meiner Schwiegermutter führen, wenn ich zum Auto laufe“, wünscht sich eine junge Frau, die erst kürzlich auf einen Hof gezogen ist. Förderlich für ein entspanntes Miteinander ist es, getrennte Wohnbereiche (mit eigenen Eingängen) zu schaffen. So wird Privatsphäre für die einzelnen Kleinfamilien, Paare und Einzelpersonen besser ermöglicht.

Auch was die Zeitstruktur betrifft, tun Freiräume gut. Zeit für sich persönlich und Zeit mit Freunden oder im Verein lässt uns Neues erleben, andere Blickwinkel wahrnehmen und



Bilder: agrarfoto.com

gang für die junge Bäuerin oft einfacher
nahmen bestätigen die Regel.

Erlebtes aus einer neuen Perspektive betrachten.

Sind Enkelkinder da, so sind die Eltern der Kinder verantwortlich für die Erziehung und Oma und Opa dürfen unterstützen – nach den Vorgaben der jungen Familie. Auch hier braucht es das Gespräch und klare Absprachen miteinander. Das junge Paar sollte unbedingt nachfragen, zu wie viel Unterstützung die Großeltern bereit sind.

Wie stellt sich jedes einzelne Familienmitglied das gemeinsame Familienleben der Großfamilie vor? Wie viel Rückzug und Privatheit brauchen die einzelnen Familienmitglieder, um sich wohlfühlen? Welche gemeinsamen Mahlzeiten und Aktivitäten in der Großfamilie soll es geben? Auch hier ist es hilfreich, wenn alle ihre persönlichen Bedürfnisse darlegen und die Familie dann gemeinsam überlegt, wie sie jedem Familienmitglied gerecht werden kann.

Rollen verändern sich im Laufe des Lebens. Jede Lebensphase hält ihre Rollen bereit, und zu jeder Rolle gehören bestimmte Themen, Aufgaben und Sorgen, die einen beschäftigen. Für den landwirtschaftlichen Familienbetrieb heißt das: Ein Landwirt oder eine Land-

wirtin im Alter zwischen etwa 25 und 35 Jahren will den Hof übernehmen, ihn für die Zukunft gut aufstellen. Umstrukturieren und zu seinem Eigenen machen, ist in dieser Phase angesagt – mit dem in der landwirtschaftlichen Ausbildung erlernten aktuellen Wissen. In diesem Alter ist man eher risikobereit und will das neu Erlernte gerne ausprobieren. Partnerfindung und Familiengründung gehören ebenfalls in diese Lebensphase.

Ein Landwirtspaar ab 50 Jah-

ren sollte bereits wieder ans Übergeben denken. Loslassen ist hier eines der herausfordernden Themen. Gerade in der Landwirtschaft definieren viele Menschen ihren Wert über die Arbeit. „Bin ich dann noch etwas wert, wenn ich nicht mehr so viel gebraucht werde auf dem Hof, nicht mehr das Sagen habe?“ „Woraus schöpfe ich meinen eigenen Wert?“

Frühzeitig an die Zeit nach der Übergabe denken, macht Sinn. Gibt es für mich noch andere Themen außer Arbeit? Ein Hobby? Reisen oder andere Dinge, die ich schon immer tun wollte und für die ich keine Zeit hatte? Untersuchungen belegen, dass viele Landwirte nach der Übergabe krank werden. Daher lohnt es sich, sich frühzeitig Gedanken zu machen, wie die Lebensqualität nach der Hofübergabe aussehen kann. Und schon mal mit den Vorbereitungen dafür anzufangen. Frauen tun sich hier leichter als Männer.

Nochmals die Rollen klären

Oftmals müssen bei Entscheidungen auch nochmals die Rollen geklärt werden. Gut tut dem Seniorenpaar hier die Wertschätzung für ihr Lebenswerk. Ohne ihren unermüdlichen Einsatz für den Hof, ihre Energie und auch ihre finanziellen Mittel hätte die nächste Generation nicht einen solchen gut aufgestellten Betrieb übernehmen können. Worte des Danks vermitteln Wertschätzung und öffnen die Türen.

Und was brauchen die Jungen? Das Vertrauen der Eltern, mit allen Fähigkeiten ausgestattet zu sein, um den Betrieb erfolgreich in die Zukunft zu führen. Wer sollte das denn besser bewerkstelligen als die eigenen Nachkommen, die mit den Werten der Familie groß geworden sind?

Forschungen zum Thema Arbeit im Team haben ergeben, dass die erfolgreichsten Teams aus Mitgliedern mit unterschiedlichen Talenten bestehen. Übersetzt auf den landwirtschaftlichen Familienbetrieb heißt das, dass je unterschiedlichere Stärken unsere Familienmitglieder einbringen, desto besser aufgestellt unser Betrieb ist. Voraussetzung: Jede Person braucht die Rolle, in der sie ihre Stärken optimal einbringen kann. Das erfordert viele Überlegungen und gemeinsame Gespräche, damit alle die passende Rollen finden.

„Bei uns kann jeder alles!“, erzählte mir kürzlich eine der beiden jungen Bäuerinnen eines landwirtschaftlichen Betriebs. „Jede/r ist für einen Bereich verantwortlich, aber wenn es klemmt, können alle füreinander einspringen.“ Das macht das Team des Betriebs enorm flexibel. Und es macht Spaß, die Tätigkeiten der anderen Verantwortungsbereiche kennenzulernen.

Ich wünsche viel Ausdauer, Erfolg und Freude beim Entwickeln der eigenen Rollen!

Angelika Pietschmann
angelika.pietschmann@seelsorgeamt-freiburg.de



Spielen sie schon eine Rolle? Aber klar doch!



Bild: imago/Mint Images

In der Familie ist Stabilität wichtig ...

Zusammenhalt; Familienbande sind stark

HOF-FAMILIENLEBEN (2) Zusammenhalt macht Familienbetriebe stark. Aber es gibt auch die Schattenseiten. Wie lassen sich die produktiven Energien stärken und die zerstörerischen Aspekte gering halten

In dem Popsong von 1979 „We are family“ singen die Sister Sledge: „Wir sind eine Familie, jeder kann sehen, dass wir zusammengehören ... alle meine Schwestern stehen mir immer zur Seite.“

Wir kennen sie alle, die Volksweisheit „Blut ist dicker als Wasser“ – und wir haben sie alle schon leibhaftig erlebt. Es ist die Erfahrung der starken Bindungskräfte innerhalb der Familie, die uns automatisch zusammenhalten lassen gerade bei Angriffen von außen.

Aber es ist auch die Energie, die Familienbetriebe entfalten können, gerade in schwierigen Zeiten. Sie macht Familienunternehmen – nicht nur in der Landwirtschaft – leistungsfähig, robust, flexibel, schnell und kreativ. Das sind die positiven Aspekte dieser Familienbande. Aber es gibt eben auch die Schattenseiten: Machtkonflikte, Unbeweglichkeit, Unfreiheit ...

Familienbande zeigen gerade in Zeiten der Veränderung und Problemlagen ihre Doppelseitigkeit. Es geht darum, die „produktiven“ Aspekte zu stärken und die „destruktiven“ Aspekte zu schwächen, um in unseren familiengeführten Unterneh-

men zukunftsfähig zu sein. Ich möchte dazu vor dem Hintergrund meiner Seelsorge- und Beratungsarbeit einige Impulse geben. Verstehen Sie diese wie die Bausteine in einem Legobaukasten – manche passen bei Ihnen, andere eher im Augenblick nicht.

Die Liebe der Eltern

Die wichtigste Aufgabe der Eltern bei kleinen Kindern ist die gelebte Botschaft: Wir lieben dich, weil du du bist – nicht wegen deiner Schönheit oder deinen frühkindlichen Leistungen. Diese unbedingte Liebe der Eltern gibt Menschen Halt und macht starke Bindungen. Diese Bindungen helfen in den vielfältigen Problemlagen des Großwerdens. Damit können Kinder sich in der Pubertät von den Eltern auch lösen, um eigenständige Erwachsene zu werden.

Belastungsfähige Bindungen halten es aus, dass Eltern und Kinder andere Meinungen oder Einstellungen haben, ohne sich aus dieser Grundhaltung unbedingt Liebe gegenseitig zu entlassen. Manche Landwirtinnen und Landwirte meinen auch bei

Generationskonflikten, sie müssten ihre Kinder immer noch „erziehen“ und es besser wissen, wie es geht. Zusammenhalt bedeutet aber auch zu wissen, wo man als Eltern den pädagogischen Zeigefinger einfach stecken lassen sollte, zumal wenn die Kinder inzwischen Erwachsene sind.

Was wichtig ist in der Phase, in der die Kinder noch bei den Eltern leben: Rituale und gemeinsame Erfahrungen oder Projekte schweißen zusammen. Zusammen zu arbeiten, kann den Zusammenhalt ganz gewiss fördern, aber es braucht mehr und anderes. Wenn es im Betrieb zu viel Arbeit gibt, dann ist man abends oder sonntags einfach zu müde, um noch etwas gemeinsam zu unternehmen.

Im Familienbetrieb gibt es zwei Systeme – die Familie und den Betrieb. Sie sind durchaus in Beziehung zueinander, aber es gibt für eine Person damit verschiedene Rollen und Aufgaben: Der Mann ist Vater und Ehemann und eben auch der Chef. Damit sind aber verschiedene Qualitäten verbunden, die gut zu unterscheiden sind und für die ich mich jeweils qualifizieren muss.

Familienbetriebe sind dann für alle ein guter Ort zum Leben und Arbeiten, wenn ich stark in beiden Systemen bin. Das stärkt den Zusammenhalt in der Familie und die Zusammenarbeit im Betrieb. Dazu muss ich gut im

Systemwechsel sein, der mit einem Haltungswechsel einhergeht – im Familienbetrieb mit viel Nähe und vielen verschiedenen Aufgaben oft in enger Taktung ist das oft ein Grenzziehungsproblem.

In der Familie ist die Haltung der Präsenz wichtig – da sein für einander. Eben ohne zu fragen, ob es das „bringt“. Im Unternehmen dagegen ist auch Effizienz wichtig: Was kommt bei der Arbeit auch ökonomisch raus pro Stunde?

Zum Unterhalt verpflichtet

In der Familie ist Stabilität wichtig. Wir bleiben ein Leben lang Eltern unserer Kinder, und – oft vergessen oder verdrängt – Eltern und Kinder sind ein Leben lang zum gegenseitigen Unterhalt verpflichtet. Im Unternehmen geht es um die Dynamik der sogenannten relativen Vorzüglichkeit, es wird gemacht, was sich lohnt. Was passiert denn, wenn wir denken, die Kinder der Nachbarn sind in der Schule relativ besser und die Nachbarin relativ hübscher? Und schließlich geht es in der Familie um neudeutsch „Soft facts“ wie Nähe und Geborgenheit und nicht um belastbare Zahlen, Daten und Fakten.

Wer Systeme so – eben getrennt bei aller Verbundenheit der Menschen – sehen und leben kann, arbeitet produktiver und schafft gelingende Beziehungen. Oder um im Bild vom Anfang des



... im Unternehmen dagegen sind relative Vorzüglichkeit wichtig. Es

Textes zu bleiben: Wer Familienbetriebe will, muss den Wasserdruck der Ökonomie erhöhen und den Blutdruck senken.

Respekt bedeutet Wertschätzung. Es kommt vom lateinischen Wort „respicere“: zurücksehen. Was wir alle brauchen, ist von anderen Ansehen zu bekommen. Danach haben wir alle eine große Sehnsucht. Deshalb ist uns allen der Blickkontakt so wichtig.

Respekt ist daher die Grundlage aller Beziehungen. Den muss man sich nicht verdienen, den hat jede und jeder schon verdient. Damit kann man dann auch in Konflikten gut zurechtkommen – die anderen dürfen die Wirklichkeit anders sehen und sich entsprechend verhalten. Respekt schafft Zusammenhalt inmitten von Verschiedenheit.

Der Preis von Konformität ist oft Respektlosigkeit. Leider erlebe ich als Berater oft das Ziehen der Machtkarte: „Solange ich als Hofeigentümer den Hof besitze, wird es gemacht, wie ich es sage.“ Das demütigt die Kinder, und sie werden sich für diese Respektlosigkeit irgendwann und irgendwie rächen im Sinne des Titels des Star Wars-Films „Das Imperium schlägt zurück“. Respekt verhindert Rache. In unseren Betrieben sollten wir daher der Buntheit der Schöpfung mehr Raum geben.

Gerade jetzt brauchen wir starke Unternehmerpersönlichkeiten. Das gelingt aber nur, wenn alle Mitspieler im Famili-

enbetrieb ihr abgrenzbares Spielfeld verantwortlich bespielen können. Deshalb sollen die Alten den Jungen Raum geben auf dem Betrieb, indem sie Verantwortung übertragen. Am Anfang weniger und dann mehr, damit jeder auch aus seinen Fehlern lernen und seine je eigenen Stärken und Schwächen entdecken kann.

Wer auf Bindungen vertraut, kann auch loslassen. Dieses Vertrauen lässt Kinder als Hofnachfolger blühen und Früchte bringen. Es sind diese Prozesse der gleitenden Übergänge, die Menschen wachsen lassen und ökonomisch Sinn machen. Ich warne vor diesen Spielen der älteren, durchaus erfolgreichen Männer von „alles oder nichts“ – es schadet allen und letztlich auch dem Betrieb.

Zusammenarbeit geht, und trotzdem kann und darf man verschieden sein. Durchaus ein Erfolgsrezept der Zukunft. Wer stark ist, kann auch andere stark sein lassen, um gemeinsam erfolgreicher zu sein.

Ankerbeziehung

Wenn es dem Betriebsleiter-Par gut geht, geht es in aller Regel auch den anderen Familienmitgliedern besser, gerade dann, wenn die Kinder noch klein sind. Dem Paar kommt damit die Ankerbeziehung im Familienbetrieb zu. Damit das Paar den Halt in der Familie fördern kann, kann es selber lernen, gut zusammenzuhalten. Das gelingt durch:

- **einen gemeinsamen Rahmen** für die Paarbeziehung, gerade auch in den sogenannten Wechseljahren, wo angesichts des dritten Lebensabschnitts nochmals vieles in Frage gestellt wird. Der Rahmen kann noch der gemeinsam verantwortete Betrieb sein, aber immer wichtiger werden gemeinsame Werte, Freizeitinteressen oder andere Aktivitäten, die man teilt. Nur der Betrieb als gemeinsame Beziehungs-Klammer ist angesichts der Hofübergabe eindeutig zu wenig.

- **Dinge gemeinsam zu unternehmen** – das fängt beim Sonntagsspaziergang erst an. Maßstab kann sein: Einmal pro Woche etwas gemeinsam außer Haus unternehmen.

- **den anderen so zu lassen, wie er/sie ist und nicht verändern zu wollen;**

Über den eigenen Betrieb hinaus

Zusammenhalt geht über den eigenen Betrieb heute weit hinaus. Gerade in volatilen Zeiten sorgt Gemeinschaft auch bei der Bewirtschaftung oder im Ein- und Verkauf für Stabilität und Risikominimierung. Weiterhin sorgt sie für Kostensenkung und hilft bei der Umsetzung technischer Fortschritte. Wir brauchen mehr den Geist von Raiffeisen als Hornhaut auf den Ellenbogen. Wir können uns selber helfen auch jenseits der Aufgaben der Politik.

Das betrifft auch den Berufsstand. Geschlossenheit ist wichtiger und notwendiger denn je – aber nicht um jeden Preis. Da muss man sich auch klar distanzieren, wo Gedankengut und Symbole einer vergangenen Epoche wieder hervorgeholt werden, um seine Bedeutung zu erhö-

hen. Wir sollten nicht meinen, jetzt endlich den Bauernkrieg gewinnen zu wollen. Es geht um Konsens und nicht um Konfrontation. Proteste sind der Anfang, Dialog das Mittel und Konsens das Ziel.

Gerade weil Landwirte sich zu Recht oft unverstanden, an den Rand gedrängt und missachtet fühlen, sind Allianzen mit anderen gesellschaftlichen Gruppierungen wohlthuend und wichtig. Die Kirchen gehören dazu – aber auch da müssen wir mehr reden und vor allem tun.

Zusammenhalt ist ein großes Thema und gerade in einer offenen und pluralen Gesellschaft wichtiger denn je. Es ist eine lebenslange Aufgabe für uns alle, dafür Sorge zu tragen in Familien, Betrieben und in unserem Umfeld. rb

- **selber stark zu sein und nicht den anderen dauernd für sich einzuspannen;**
- **bereit zu sein, sich zu versöhnen,** denn Liebe lebt von der Vergebung. Aber: Vergebung ist nicht einfach beliebig einfordern und lebbar.

Die zweite Abnabelung

Immer noch werden eher die Söhne Hofnachfolger. Viele junge Männer gehen ungern in die „Fremde“ und es wird ihnen leicht gemacht, zu Hause zu bleiben im „Hotel Mama“. Gerade deshalb ist es umso notwendiger, sich zum zweiten Mal von der Mutter abzunabeln. Fremderfahrungen sind die Chance, sich nochmals zu reflektieren, zu erproben und Feedback von Fremden abzuholen und für seine Entwicklung zu nutzen. Das Selbstständigwerden im umfassenden Sinn wird so gefordert und gefördert und macht attraktiv. Deswegen ist das Rundum-Sorglos-Paket ein süßes Gift. Allerdings sind diese Fremderfahrungen nicht beliebig nachholbar.

Ermutigen Sie Ihre Kinder zu gehen, um zurückzukommen und zu bekennen: Vater und Mutter – ich will den Hof. Nur wer selbst gewählt hat, ist zufrieden

und leistungsfähig. Loslassen fällt schwer in Phasen hoher Arbeitsbelastung und vielleicht Schulden auf dem Betrieb – aber es lohnt sich wirklich. Sie bekommen reife Erwachsene zurück, die wissen, was sie wollen und können. Das Kinderzimmer mit 28, Taschengeld vom Vater und die Mutter, die die Kleider richtet, sind bequem, aber wenig hilfreich auf Dauer.

Der Zusammenhalt bewährt sich gerade, wenn die Kinder in die Fremde gehen. Die Aufgabe der Eltern: Schaffen Sie dafür die notwendigen Voraussetzungen. Leben ist nicht planbar, aber Biographien kann man offensiv in Angriff nehmen – mit Plan B natürlich.

Distanz schafft Nähe, das ist eine schmerzhaft Wahrheit. Die Alten wollen Nähe, die Jungen brauchen Distanz, gerade die jungen Paare. Sorgen Sie für getrennte Wohnbereiche in zwei Häusern auf dem Hof oder ziehen Sie ins barrierefreie eigene Traumhaus – vielleicht von dem Aussiedlerhof ins Dorf. Machen Sie regelmäßig Arbeitsbesprechungen bei einem Jour fixe und sorgen für wirtschaftliche Unabhängigkeit. Tolerieren Sie einen anderen Lebens- und Arbeitsstil.

Rolf Brauch

brauch@bildungshaus-neckar-elz.de



Bild: agrarfoto.com

Dynamik, Rentabilität und die wird gemacht, was sich lohnt.

Gerechtigkeit ist auch eine Frage gelingender Kommunikation

HOF-FAMILIENLEBEN (3) Gerechtigkeit im Familienbetrieb ist durch die je eigene persönliche Sicht geprägt. Man erhebt jedoch den Anspruch, dass dies ein objektiver Maßstab sei. Deshalb entstehen immer wieder Konflikte.

Gerechtigkeit ist ein Grundwert des menschlichen Zusammenlebens. Er fordert von jedem Einzelnen wie auch von der Gemeinschaft, jedem das zukommen zu lassen, was ihm gebührt, und Gleiches auch gleich zu behandeln. Gerechtigkeit ist grundsätzlich auf einen Maßstab und eine Norm ausgerichtet.

Gerechtigkeit ist ein unbestimmter Begriff. In der griechischen Philosophie gehörte Gerechtigkeit zu den vier Grundtugenden. Sie bestand darin, dass jeder das Seinige tut und hat.

Das römische Recht definierte Gerechtigkeit als den beständigen und fortwährenden Willen, jedem sein Recht zu gewähren. So entstand über die Jahrhunderte eine Unterscheidung zwischen Verteilungsgerechtigkeit und ausgleichender Gerechtigkeit, die heute ihre besondere Ausprägung im Sozialrecht hat.

Im demokratischen Staatsrecht beinhaltet Gerechtigkeit das Prinzip der Gleichheit der Rechtssetzung und Rechtsanwendung. Eine Ungleichbehandlung ist nur dann zulässig, wenn sie sachlich begründet ist.

Der Versuch einer historischen Herleitung führt zu unterschiedlichen Inhalten von Gerechtigkeit. Ein Beispiel dafür ist das biblische Gleichnis der Arbeiter im Weinberg im Matthäusevangelium: Ein Weinbergbesitzer heuerte im Laufe eines Tages für die Arbeit in seinem Wein-

berg nacheinander Tagelöhner an. Mit jedem vereinbart er einen Denar für seine Arbeit.

Jeder Mitteleuropäer wird es als ungerecht empfinden, dass die Arbeiter, die den ganzen Tag in der Hitze im Weinberg gearbeitet haben, ebenso (nur) einen Denar erhalten wie die Arbeiter, die erst am Nachmittag dazu gestoßen sind. Unterschiedliche Leistungen sollen aus unserer Sicht auch unterschiedlich honoriert werden. Das altjüdische Verständnis von Gerechtigkeit war aber eines von Versorgungsgerechtigkeit. Jeder Tagelöhner erhält so viel, dass er und seine Familie davon leben können – dafür braucht er einen Denar.

Gerechtigkeit im Familienbetrieb

Gerechtigkeit im Familienbetrieb ist durch die je eigene persönliche Sicht geprägt. Man erhebt jedoch den Anspruch, dass dies ein objektiver Maßstab sei. Daraus entsteht häufig Streit, zum Beispiel bei Ansprüchen aus dem Übergabevertrag. Bei solchen Ansprüchen geht es aus Sicht der juristischen Laien in seltensten Fällen um Rechte im juristischen Sinne. Diese Rechte müssen vielmehr als Vehikel dafür dienen, ein aus persönlicher Sicht empfundenes Fehlen von Gerechtigkeit anzuprangern und sie einzufordern.

Was unter dem abstrakten und unbestimmten Begriff der Gerechtigkeit verstanden wird und zu verstehen ist, definieren die unterschiedlichen Beteiligten in einer Familie ebenso unterschiedlich. Deshalb ist auch häufig nach einem Rechtsstreit die Überraschung groß, dass man vor Gericht ein Urteil bekommt, aber nicht „Recht“ im Sinne der subjektiv empfundenen Gerechtigkeit. Der häufig zu hörende Satz: „Aber es muss doch gerecht zugehen“, bedeutet nur, dass ein konkreter Zustand eintreten soll, den sich ein Beteiligter als Gerechtigkeit vorstellt. Aus seiner Sicht muss diese Gerechtigkeit auch von allen anderen so verstanden werden. Das ist in der Praxis meistens nicht der Fall.

Neben der subjektiven, auf sich bezogenen Gerechtigkeit („was mir eigentlich zusteht“) gibt es auch Fälle, in denen gerade ausgleichende Persönlichkeiten in der Familie darauf aus sind, eine „Gerechtigkeit für alle“ zu erlangen. Ein solches Verhalten ist im Zeitalter des Individualismus selten geworden. Aber selbst wenn eine solche Motivation gegeben ist, wird sie zum Erstaunen des Betroffenen nicht auf uneingeschränkten Beifall stoßen. Ganz einfach deshalb, weil meine Vorstellung von einer „Gerechtigkeit für alle“ nicht der entsprechen muss, die die anderen Mitglieder der Familie von diesem Idealzustand haben.

Neben dieser subjektiven Ausprägung von Gerechtigkeit stoßen wir beim Familienbetrieb auf eine weitere Schwierigkeit.



Ob beide wohl das gleiche Verständnis

Es kann in puncto dessen, was gerecht ist und somit Gerechtigkeit beinhaltet, Unterschiede geben zwischen den Systemen Familie und Betrieb. Ein gutes Beispiel dafür ist die Hofübergabe. Die Eltern, die Übergeber, wollen alle Kinder gerecht und somit auch möglichst gleich behandeln.

Sie setzen automatisch Gleichbehandlung mit Gerechtigkeit gleich. Gleichbehandlung kann ein Ausdruck von Gerechtigkeit sein, muss es aber nicht sein, wenn es sachliche Gründe für eine Ungleichbehandlung gibt.

Bei Gerechtigkeit im Rahmen der Unternehmensnachfolge prallen familiäre Beurteilungskriterien auf unternehmerische Kriterien. Familiäre Gerechtigkeit bedeutet Gleichbehandlung, Gerechtigkeit nach ökonomischen Kriterien hingegen Orientierung an Qualität und Leistung des potenziellen Übernehmers. Dieser muss aus betriebswirtschaftlicher Sicht bevorzugt werden.

Gerechtigkeit in einem Familienbetrieb tritt also grundsätzlich janusköpfig auf. Familiäre Gerechtigkeit will alle Kinder beim Erbe gleichermaßen bedenken. Betriebliche Gerechtigkeit fordert hingegen, dass das „leistungsstärkste und engagierteste der Familienmitglieder in eine Führungsposition gelangen und



Bilder: agrafoto.com

Bei der Hofübergabe treffen oft verschiedene Vorstellungen von Gerechtigkeit aufeinander.

BBZ
Serie



von Gerechtigkeit haben?

im Sinne des Unternehmens auch den größten Anteil bekommen“ muss.

Der Widerspruch zwischen dem, was man gefühlsmäßig unter „Gerechtigkeit“ begreift und dem, was ökonomisch vertretbar und rechtlich regelbar ist, ist ein sehr zentraler Aspekt – gerade bei der Hofübergabe. Hier gilt es im Gespräch in der Familie herauszuarbeiten, dass jede Sichtweise ihre Berechtigung hat. Die Beteiligten müssen sich letztlich dafür entscheiden, ob sie dem Betrieb Gerechtigkeit widerfahren lassen wollen oder der Familie. Beides zusammen geht oft leider nicht.

Wir halten fest, dass Gerechtigkeit im Familienbetrieb überwiegend subjektiv und von dem Konflikt zwischen Familie und Betrieb geprägt ist. Gerechtigkeit ist (auch) eine Frage gelingender Kommunikation. Dem ist dadurch Rechnung zu tragen, dass bei gemeinsamen Projekten im Familienbetrieb die Familie über das Thema Gerechtigkeit ins Gespräch kommt. Man tauscht sich untereinander darüber aus, was jeder Einzelne persönlich als gerecht empfindet.

Nur so ist mein jeweiliges subjektives Verständnis von Gerechtigkeit allen übrigen Mitgliedern der Familie bekannt. Auch wenn ich meine, dass alle in der Familie wissen (müssten), was ich unter Gerechtigkeit verstehe, muss das nicht der Fall sein.

Eine gelingende Kommunikation – übrigens nicht nur zum Verständnis von Gerechtigkeit – bedeutet nicht nur, dass ich dem anderen aufmerksam zuhöre. Ich sollte danach sagen, was ich meine verstanden zu haben. Erst wenn mein Gegenüber mir bestätigt, dass ich sie oder ihn richtig verstanden habe, kann ich darauf antworten.

Im gelebten Leben ist jedoch die Diskussion über so etwas wie Gerechtigkeit in der Familie leider meist ein Pingpongspiel der Argumente. Man hört sich gegenseitig nicht richtig zu, geschweige denn, dass man nachfragt. Dann geht man auseinander in der Überzeugung, die Gerechtigkeit geklärt zu haben. In Wahrheit waren die eigenen Aussagen, „was gerecht ist/wäre“, nur Stichwortgeber für mein Gegenüber und umgekehrt. Ein gemeinsames Verständnis von Gerechtigkeit setzt also zwingend eine gute und ruhige, zuhörende Kommunikation voraus. Dafür muss man sich Zeit nehmen und auch den richtigen Zeitpunkt wählen – also nicht gerade dann, wenn man sich „ungerecht“ behandelt fühlt.

Weshalb fühlt man sich ungerecht behandelt?

Falls man sich ungerecht behandelt fühlt, gilt es zunächst einmal, für sich genau herauszufinden, weshalb dies der Fall ist. Was wäre für mich eine gerechte Lösung in dieser Sache gewesen und aus welchen Gründen? Diese Gründe beinhalten die Kriterien, die für mich zur Beurteilung des Begriffs Gerechtigkeit maßgeblich sind.

Aus diesen Gründen lerne ich auch, ob es das ganz konkrete Verhalten war, was für mich ungerecht ist. Oder ob ein konkreter Vorfall für mich nur ein weiterer Beleg für eine grundsätzlich ungerechte Behandlung durch eine bestimmte Person ist. Dann habe ich einen Konflikt mit diesem Menschen. Diesen muss ich klären und mich nicht nur auf die abstrakte Frage von Gerechtigkeit konzentrieren.

Im anderen Fall teile ich in einem Gespräch mit der übrigen Familie meine Vorstellungen von Gerechtigkeit mit. So wissen die anderen, welche Kriterien erfüllt sein müssen, damit für mich eine Lösung gerecht ist. Dazu gebe ich

auch die Möglichkeit zu Rückfragen, damit ich besser verstanden werde.

Ein unbestimmter Begriff wie der der Gerechtigkeit muss von den Beteiligten mit Leben erfüllt werden. Damit bleibt dieser für menschliche Zusammenarbeit und Zusammenleben zentrale Wert nicht einfach im Raum stehen, sondern wird für jeden Beteiligten konkret erfassbar.

Was denken die anderen?

Und was fast noch wichtiger ist: Alle Beteiligten lernen die Vorstellungen der künftigen Vertragspartner von Gerechtigkeit kennen. So erhält die Familie die Möglichkeit, sich auf gemeinsame Kriterien für die spätere Suche nach einer gerechten Lösung zu verständigen.

Eine gute Methode dazu ist die Klärung von Zielen nach der vom Verfasser entwickelten ZID-Methode. ZID steht hierbei für Ziele, Interessen und Abweichungen zwischen diesen (Differenzen). In einem strukturierten Verfahren unter Anleitung eines Mediators erarbeiten die Mitglieder einer Familie für das gemeinsame

Projekt (beispielsweise die Hofübergabe) ihre individuellen und gemeinsamen Ziele. Ebenso klären sie die zugrunde liegenden Interessen.

Dann wird Ziel für Ziel abgearbeitet. Welche Ziele stimmen überein? Welche sind nebeneinander möglich? Welche schließen sich gegenseitig aus? Gerade in der Familie bietet es sich an, in diesem Zusammenhang auch über ein Wertefundament zu sprechen. Das Bewusstsein dessen, gemeinsame Werte zu haben, was in einer Familie noch relativ häufig ausgeprägt sein dürfte, erleichtert später den Umgang bei Meinungsverschiedenheiten. Und es werden in diesem Verfahren unbestimmte Rechtsbegriffe wie die Gerechtigkeit mit Leben erfüllt. Das bedeutet nicht, dass die Familie sich auf eine passgenaue Definition von Gerechtigkeit verständigen muss. Es reicht aus (und ist sogar besser), wenn sie sich auf die Kriterien einigt, an denen sich später eine Lösung zu orientieren hat, damit sie von allen als gerecht empfunden wird.

Michael Nödl, BLHV, Justitiar und Wirtschaftsmediator
michael.noedl@blhv.de



**BISCHOFF
HAGER**
Investition & Finanzierung

Wir gehen mit Ihnen in die Zukunft

Unternehmensberatung und Investitionsförderung

- > Investitionsförderung (VwV AFP, Weinbau, Marktstruktur, ...)
- > Betriebswirtschaftliche Beratung u. Begleitung (Modul-Zuschuss)
- > Produktions-Beratung Rind (mit Modul-Zuschuss)


Wolfgang Bischoff


Bodo-W. Hager


Andreas Oppermann


Andreas Joseph


Clemens Mauch


Franz Heber


Steffen Renner

Wir sind in ganz Baden-Württemberg für Sie da.

Bischoff & Hager GbR
 Kaiser-Joseph-Str. 145, 79098 Freiburg
www.bischoff-hager.de Tel. 0761 / 15621 – 0

Viel Gefühl im Spiel

HOF-FAMILIENLEBEN (4) Emotionen lenken uns ab und verzögern sachliche Diskussionen. Gleichzeitig können sie uns dabei helfen, gute Entscheidungen zu treffen. Können wir sie steuern? Und wie gehen wir mit ihnen um?

Also eigentlich wollte man nur eine Arbeitsbesprechung machen. Und dann hat der Junior gesagt, dass er spätestens nächsten Sommer den Hof übernehmen will, sonst geht er.

Plötzlich schießt einem das Blut ins Gesicht, der Puls geht höher, die Atmung wird flach und flattert. Im Magen scheint ein Stein zu liegen. Vor dem inneren Auge erscheinen Bilder von Dingen, die da schiefgehen könnten, all die offenen Fragen, die Behördengänge – man denkt nur noch daran, dass das so nie klappen kann, fragt sich, was der Kerl sich eigentlich einbildet, und will nichts anderes, als aus dem Raum stürzen oder schreien.

Ein ruhiges Gespräch geht nicht mehr

Von einem ruhigen Gespräch kann nicht mehr die Rede sein. Und das alles nur wegen eines starken Gefühls. Emotionen haben keinen besonders guten Ruf. Sie lenken uns ab, verzögern sachliche Diskussionen und erschweren pragmatische Entscheidungen. Darüber hinaus stiften sie häufig Unruhe in unseren Beziehungen. Sei es, weil zu viel davon vorhanden ist, wie der Ärger auf den Nachbarn, der uns eine schöne Pachtfläche weggeschnappt hat. Oder die Angst vor dem Unbekannten, die uns nicht bei der Hofübergabe vorankommen lässt. Oder weil zu wenig Emotion da ist, wie die abflauende Liebe in einer langen Beziehung oder fehlende Leidenschaft für den einst geliebten Beruf.

Gleichzeitig bringen Emotionen Farbe ins Leben: Die Freude über die ersten Schritte des Sohnes, die Aufregung bei einer ersten Fahrt mit dem neuen Traktor, der Schmerz, wenn ein begehrter Mensch uns auf Abstand hält. Das alles lässt uns lebendig fühlen.

Wozu sind Emotionen da? Sind wir ihnen ausgeliefert, oder haben wir da noch etwas selber in der Hand?

Um Emotionen, deren Sinn und ihren Einfluss auf uns zu verstehen, müssen wir sie uns näher anschauen. Von Emotionen spricht man, wenn es um die „großen Gefühle“ geht. Das sind zum Beispiel Angst, Wut, Trauer, Freude und Scham, Neugier und Ekel. Emotionen können bewusst wahrgenommen werden, gehen mit körperlichen Reaktionen einher und – hier kommt die gute Nachricht – sind beeinflussbar.

Spitze des Eisbergs

Emotionen sind wie komplexe „Angelegenheiten“. Das erlebbare Gefühl ist dabei nur die Spitze des Eisbergs. Und das entsteht nicht aus heiterem Himmel.

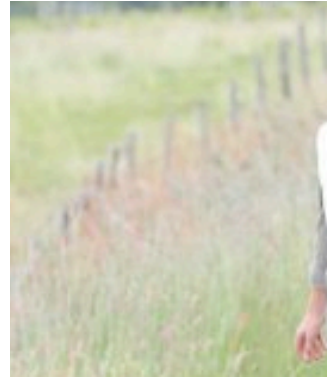
Zunächst braucht es eine wahrnehmbare Situation. Etwas, das im Außen geschieht, oder eine Erinnerung, die eine Emotion auslöst. In unserem Beispiel also der Junior, der die anstehende Hofübergabe anspricht. Hier wird es interessant: Die Situation, in der eine Emotion entsteht, ist nur Auslöser, nicht Ursache für die Emotion. Das ist ein kleiner, aber wichtiger Unterschied, der ganz viel mit der Frage zu tun hat, ob wir unseren Emotionen ausgeliefert sind.

Das wird uns deutlich, wenn wir uns klarmachen, dass unterschiedliche Menschen in der gleichen Situation unterschiedlich fühlen. In unserem Beispiel von vorhin bekommt es Otto mit der Angst zu tun, wenn die anstehende Hofübergabe zur Sprache kommt. Seine Frau Marie aber lehnt sich erleichtert seufzend in den Stuhl zurück.

Grund dafür ist folgender: Auf die Wahrnehmung der Situation folgen Gedanken. Der erste Impuls ist, die Situation zu bewerten: Ist das hier bedrohlich oder nicht? In früheren Zeiten waren Emotionen überlebenswichtige Botschaften. Begegne ich einem Säbelzahniger, ist es lebensretend, schnell entscheiden zu können, was ich jetzt tun sollte.



Unsere Emotionen überwältigen uns manch mal geradezu (hier im Bild von



Diese Bewertungen sind nicht nur von der Situation selbst beeinflusst. Sie hängen auch von inneren Vorgängen ab. Vor allem von unseren Urteilen: Ist eine Hofübergabe für mich ein erfreuliches Ereignis oder nicht. Das wieder hat viel mit Erfahrungen zu tun: Was habe ich in der Vergangenheit erlebt und gelernt? Wie ist das bei meiner eigenen Hofübernahme verlaufen oder bei den Nachbarn?

Außerdem hat die Aufmerksamkeit einen Einfluss: Konzentriere ich mich auf das, was schief gehen könnte bei der Hofübergabe, oder auf das, was gerade gut läuft. Auch Stress und der Gesundheitszustand wirken sich auf die Gedanken und Bewertungen von Situationen aus. Bin ich ohnehin gestresst oder gesundheitlich angeschlagen, tendiere ich dazu, Situationen negativer zu bewerten und mich dadurch schlechter zu fühlen. Diese Gedanken kommen so schnell, dass sie die Gefühle beeinflussen, bevor sie überhaupt bewusst wahrgenommen werden.

Die Gedanken und Bewertungen ziehen körperliche Veränderungen nach sich. Insbesondere der Blutdruck, Herzschlag, Atemfrequenz und der Muskeltonus reagieren gemäß der Gedanken über die auslösende Situation. Das ist eine schlaue Reaktion unseres Körpers. Sie bereitet auf erforderliche Handlungen vor. In Urzeiten, bei der Begegnung mit dem Säbelzahniger, bereitet sich der Körper auf Kampf oder Flucht vor. Auch bei Otto ziehen sich die Blutgefäße zusammen, der Puls geht schneller, die Muskeln spannen an.

Eigentlich will auch er flüchten. Da das nicht geht, verfällt er in Ausweichmechanismen. Er redet um den heißen Brei herum, schiebt andere Themen vor, fin-

det keine Zeit mehr für Arbeitsbesprechungen oder bricht einen Streit mit seinem Junior vom Zaun. Bei Marie wiederum entspannt sich alles. Sie wird wach und aufmerksam, genießt die wohlige Vorfriede auf die Veränderung und fängt in Gedanken an zu planen, welche Schritte nun als Erstes anzugehen sind.

Wir sehen: Das erlebte Gefühl, die Angst von Otto oder die Freude von Marie, ist nur die Spitze des Eisbergs. Unter der Oberfläche wirken ganz andere innere Vorgänge.

Wer hat das Steuer in der Hand?

Wie geht die Geschichte weiter? Bleibt Otto zeitlebens in seiner Angst und in seinen Fluchtmechanismen stecken? Wir alle kennen Fälle, wo das genau so passiert. Menschen gehen sich für immer aus dem Weg, weil jedes Gespräch durch zu viel Wut zum Streit wird oder ein bestimmter Schmerz zu stark wird, oder immer wieder eine scheinbar unüberwindbare Angst auftaucht, die schier handlungsunfähig macht.

Oftmals haben wir den Eindruck, die Emotionen haben das Steuerrad unseres Lebens in der Hand und wir selber schauen nur hilflos über ihre Schulter. Wir schauen zu, wie sie risikoreich kantige Felsen in aufgewühltem Gewässer umschiffen oder aber pausenlos in flachem Wasser herumdümpeln, sodass wir nicht vorwärts kommen.

Dabei haben unsere Emotionen einen berechtigten Platz auf der Steuerbrücke des Lebens. Nur eben nicht am Steuerrad, also als diejenigen, die Handlungen initiieren. Ihr Platz ist der eines Kompasses, der Auskunft darüber gibt, ob sich das Schiff



Bilder: imago images/Joachim Sielski

links nach rechts): Trauer, Freude, Angst und Wut.

auf Kurs befindet. Welchen Weg wir einschlagen, das sollten wir selbst entscheiden, eben unter anderem mit Hilfe unserer Emotionen als Information.

Auch heute sind unsere Emotionen überlebenswichtige Informationsquellen. Die Bedrohung stellt zwar weniger der Säbelzahn tiger dar – bei dem wir entscheiden müssen, ob wir flüchten, kämpfen oder unsere Erfüllung darin finden, ihn zu zähmen. Heute sind die Bedrohungen viel mehr: Depression, Burnout, Stress, Überlastung, Sinnlosigkeit und Langeweile.

Genau hier helfen Emotionen gleich einem Kompass, gute Entscheidungen zu treffen und angemessene Ziele zu setzen: Wut möchte uns anregen, Grenzen zu setzen und uns zu entscheiden. Wenn Sie Wut spüren, können Sie sich innerlich die Frage stellen: Was will ich anders als es gerade ist? Was stimmt für mich nicht? Welche Grenzen gilt es zu setzen?

Angst macht auf eine Bedrohung oder Unbekanntes aufmerksam. Sie regt uns an zu fragen: Welche Grenzen gibt es zu überwinden? Wonach habe ich Sehnsucht? Was brauche ich, um mich sicher zu fühlen?

Was fehlt mir?

Trauer macht uns darauf aufmerksam, dass etwas wichtig war und, dass es etwas loszulassen gilt. Die Fragen, die dazu gehören, sind: Was finde ich schade? Welches Bedürfnis wird nicht erfüllt? Was fehlt mir?

Freude weist uns den Weg, der zu uns passt. Die Frage hier lautet: Was möchte ich finden? Was genau brauche ich, um freudig zu sein?

Scham weist uns darauf hin, dass wir mit etwas nicht im Rei-

nen sind, dass ich meine eigenen Werte nicht genügend beachtet habe, oder es darum geht, angemessenes Verhalten zu entwickeln. Sie regt an zu fragen: Wo habe ich einen Fehler gemacht? Was möchte ich anders machen? Was für ein Mensch wäre ich gern?

Vielleicht fällt Ihnen auf, dass die Fragen zukunftsgerichtet sind. Sie alle sind ausgerichtet zu beantworten: „Wie geht es von hier aus weiter?“ Das ist hilfreich und steht im Gegensatz zur rückwärtsgerichteten Beschäftigung mit Gefühlen. Wir halten uns oft damit auf, welche Ursache die Emotion hat und wer daran Schuld ist und etwas hätte anders machen sollen.

Nun, das ist alles einfacher gesagt als getan. Wenn die großen Gefühle einmal da sind, ist es schwer, einen klaren Kopf zu behalten. Otto fühlt sich in dem Moment sicher nicht in der Lage, ein sachliches Gespräch mit sich selbst zu führen. Bevor er überhaupt daran denkt, hat er dem Junior schon seinen letzten Fehler vorgeworfen. Und der – nun ja – reagiert seinerseits mit großen Gefühlen und ist nun auch nicht mehr in der Lage, ein gutes Gespräch zu führen.

Was also kann Otto tun, um seinen Emotionen das Steuer nicht zu überlassen? Er kann seine Emotionen und den emotionalen Ausdruck regulieren und managen. Eigentlich können wir das alle. Den meisten von uns gelingt es, in einem Gottesdienst nicht in Lachen auszubrechen, wenn uns der Sitznachbar etwas Witziges ins Ohr flüstert. Oder wir werfen uns nicht schreiend auf den Boden, wenn wir nicht im Lotto gewonnen haben.

Auf eine Art und Weise sind wir alle Meister der Emotionsregulation. Kurzzeitige Ablen-

kung, tiefes Durchatmen, die Situation relativieren und aus einem anderen Blickwinkel betrachten, sind die Zutaten einer guten Regulation zumindest des emotionalen Ausdrucks.

Will ich das?

Und vor allem eine blitzschnelle Kosten-Nutzen-Rechnung im Sinne von: „Was bringt es mir, wenn ich jetzt Streit mit meinem Sohn anfangen? Im schlimmsten Fall einen Hofnachfolger weniger, mindestens aber ein paar schweigsame ungemütliche Wochen. Will ich das?“ Bitte kreuzen Sie an: ja oder nein!

Es geht hier erst einmal um die Regulation des emotionalen Ausdrucks nach außen. Häufig machen wir das eher zu gut. Das Gefühl ist dadurch keineswegs verschwunden – nur weil es nicht offen gezeigt wurde.

Gefühle zu unterdrücken ist anstrengend. Diese permanente Anstrengung führt zu Stress. Das ist in etwa so, als versucht man einen mit Luft gefüllten Ballon unter Wasser zu drücken. Das geht natürlich schon – aber benötigt Kraft. Alle Gefühle entstehen aus einem Grund. Es ist genauso schädlich, sie systematisch zu unterdrücken wie ihnen vollständig das Steuer zu überlassen.

Es braucht also zusätzlich noch einen gesunden Umgang mit den Gefühlen. Emotionen wollen gefühlt und beachtet werden. Und wie soll das gehen? Schon Wilhelm Busch sagte: „Bist du wütend, zähl bis vier, nützt das nichts, dann explodier!“ Er erwähnt hier die wichtigste aller Zutaten, wenn es um Emotionsmanagement geht: Zeit! Und zwar nicht einmal viel. Es ist dieser kleine Moment des Innehaltens, der den Unter-

schied ausmachen kann, ob Sie Ihre Gefühle steuern oder von Ihren Gefühlen gesteuert werden. Der Moment des Innehaltens zwischen dem Wahrnehmen der äußeren Situation und der ersten inneren Gefühlsreaktion. Wenn Sie diesen Augenblick zu packen bekommen, dann übernehmen Sie das Steuer – innerlich und äußerlich.

Durchatmen

Im Gegensatz zu den Zeiten, in denen wir Säbelzahn tigern gegenüberstanden, müssen wir heute meistens nicht mehr so blitzschnell auf eine Gefühle auslösende Situation reagieren – wie in unserem Beispiel auf die Erwähnung der Hofübergabe. Da ist ausreichend Zeit, erst einmal tief durchzuatmen.

Die zweite Zutat ist Atmen. Das tun Sie sowieso. Tun sie es also bewusst! Während des Atmens (oder bis vier zählen) beobachten Sie für einen Moment, was in Ihnen passiert: Was ist das überhaupt für ein Gefühl? Wie reagiert der Körper? Welche Gedanken kommen auf? Kann ich auch anders über das Ganze denken? Welche Handlungsimpulse entstehen? Will ich so handeln?

Sie können nach diesem Moment immer noch entscheiden, den ersten Impulsen freien Lauf zu lassen – oft haben Sie dann aber schon Alternativen gefunden. Wenn Otto bis vier gezählt hat, könnte er zum Beispiel sagen: „Puh, das überfordert mich jetzt. Ich bin gerade noch so damit beschäftigt, wie wir die nächste Woche planen. Es fällt mir schwer, an die Hofübergabe zu denken. Können wir uns nächsten Sonntag darüber unterhalten?“ Maïke Aselmeier maike.aselmeier@gmx.de



Bild: agrarfoto.com

Nachfragen, ob man auch richtig verstanden wurde, ist niemals verkehrt.

Verständigung: Wie wir gut miteinander umgehen

HOF-FAMILIENLEBEN (5) Was wir meinen zu sagen, kommt oft nicht so wie gedacht bei den anderen an. Sieben Grundregeln für gelingende Gespräche helfen dabei, dass die Botschaften ihre Empfänger besser erreichen.

Um 5.30 Uhr klingelt der Wecker. Peter steht auf und lächelt seine Frau an. „Ich mach schon mal Kaffee“, sagt er leise. Sabine streichelt ihn kurz, bevor sie sich noch mal herumdreht. Um 6 Uhr wird sie aufstehen, um die Kinder für die Schule zu wecken.

Am Frühstückstisch dann Trubel wie jeden Morgen: Die kleine Nina plappert schon frühmorgens wie ein Wasserfall. Julia – die Mittlere – liest sich schnell noch mal das Kapitel über Photosynthese durch, während Paul – der Älteste – noch gar nicht auf der Bildfläche erschienen ist. Peter wiederum hält seine Tasse fest und blickt stumm und nachdenklich in den Kaffee.

Eine Situation, wie wir sie uns gut vorstellen können. Überall, wo Menschen sich begegnen, wird kommuniziert. Egal ob dabei gesprochen wird oder nicht. Wie schon der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick sagte: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ Neben der Sprache als Grundlage der Kommunikation können auch ein Blick, eine Geste und das Verhalten eine Wirkung entfalten und für andere eine mehr oder weniger klare Botschaft vermitteln.

Schnell können Missverständnisse entstehen, weshalb es sinn-

voll ist, sich klar und unmissverständlich mitzuteilen. „Gute“ Kommunikation ist der Schlüssel, andere besser zu verstehen, und für ein wertschätzendes Miteinander. Das betrifft sowohl die Familie als auch die Mitarbeitenden auf dem Hof oder andere Menschen. Was aber macht „gute“ Kommunikation eigentlich aus? Sieben Grundregeln sind hilfreich:

Gedacht ist noch nicht gesagt

Das Gegenüber kann unsere Gedanken und Meinungen nur schwer erahnen. Wir müssen sie äußern. Ebenso müssen wir von unserem Gegenüber herausbekommen, was dieser denkt und fühlt. Peter beispielsweise könnte kurz erläutern, dass er sich ärgert, weil im Stall etwas schiefgelaufen ist. Sabine kennt ihren Mann gut und weiß, dass er seine „Abwesenheit“ braucht, um seine Gedanken zu ordnen. Die Kinder jedoch sehen nur den abwesend wirkenden Vater. Sicher würde es ihnen helfen, wenn er seine Sorgen kurz erläutert – so könnten sie Mitgefühl äußern oder verstehen, warum er gerade nicht gesprächig ist.

Gerade komplexe Fragestellungen über bestimmte Betriebsentwicklungen oder auch Generationenfragen drehen sich häufig in den Köpfen der Beteiligten und werden zu wenig besprochen. Aber auch alltäglichere Dinge, die uns beschäftigen, werden häufig zu wenig mitgeteilt.

Tipp: Richten Sie regelmäßige Zeitfenster des Austausches und des Gesprächs ein, bei denen alle zu Wort kommen. Das können gemeinsame Mahlzeiten in der Familie sein und auch regelmäßige Gespräche mit den Mitarbeitenden. Je regelmäßiger die Termine sind, desto kürzer können sie häufig sein und desto selbstverständlicher ist es, dort ein Thema anzubringen. Ein klarer Ablauf bzw. klare Fragen helfen, Hürden im Gespräch zu minimieren. Das gilt auch für Gespräche mit den Mitarbeitenden.

Gesagt ist noch nicht gehört

Wenn wir etwas aussprechen, ist noch nicht sicher, dass unser Gegenüber dies auch hört. Entweder weil er oder sie nicht zuhört oder weil Emotionen im Spiel sind, die richtiges Zuhören verhindern. So hört Julia nicht, wie ihre Mutter sie schon zweimal angesprochen hat. Julia versucht noch schnell, die Formeln der Photosynthese auswendig zu lernen und ist deswegen stark konzentriert. Sabine weiß, sie sollte

sich erst an den Tisch setzen, Blickkontakt aufnehmen und sicherstellen, dass ihre Worte wirklich gehört werden.

Auch im alltäglichen Miteinander geschieht es immer wieder, dass wir uns Dinge sagen, aber nicht darauf achten, dass der andere auch wirklich zuhört. Ein durch den Flur gerufenes: „Morgen sind wir übrigens bei den Nachbarn eingeladen, denk bitte daran, noch ein Präsent zu organisieren!“ ist keine Garantie, dass dies wirklich beim Empfänger ankommt. Auch der Zuruf an Klaus, noch die erkrankten Schweine zu behandeln, ist im Lärm des Futtermischers wohl untergegangen.

Tipp: Achten Sie darauf, dass Ihr Gegenüber im Dialog auch mit Gestik und Mimik Verständnis für das eben Gesagte signalisiert.

Gehört ist noch nicht verstanden

„Ich dachte, das reicht morgen noch“, sagte Klaus zu Peter vorhin bei Arbeitsantritt.

Solche Situationen treten häufiger im beruflichen Kontext mit Mitarbeitenden auf, wenn nicht genügend gut erklärt wird, wofür bestimmte Arbeiten sinnvoll sind, oder welches Gesamtziel erreicht werden soll. Je besser der Empfänger die Bedeutung einer Botschaft verstanden hat, desto besser kann er darauf eingehen. Der Chef ist immer mehr dafür verantwortlich, dass die Aufgabenerläuterung richtig ankommt, als der Mitarbeitende, der den Auftrag erhält.

Tipp: Fragen Sie nach, ob Sie richtig verstanden wurden. Wie auch im privaten Kontext hilft es, die Bedeutung einer Botschaft dadurch zu unterstreichen, dass Sie Interessen und Ziele, aber auch Gefühle und Bedürfnisse mitteilen und so erläutern, warum Ihnen etwas wichtig ist.

Sach- und Beziehungsebene auseinanderhalten

„Ich habe keine frischen Socken mehr!“ poltert Paul, der mittlerweile in der Küche auf der Bildfläche erschienen ist.

Aus dem Modell „Vier Seiten einer Nachricht“ des Psychologen Friedemann Schulz von Thun wissen wir, dass diese Botschaft mehrere unterschiedliche

Ebenen enthält, die jeder von uns unterschiedlich interpretieren kann: Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell. Neben der reinen Sach-Botschaft offenbart Paul hier beim Frühstück, dass er sich ärgert darüber und gleichzeitig auch von seiner Mutter erwartet, dass sie ihm (sofort!) frische Socken gibt.

Sabine könnte sich als Empfängerin der Botschaft angegriffen fühlen und gleichfalls ärgerlich reagieren. Da sie aber klug ist und eine Menschenkennerin zugleich, steigt sie nicht auf das Konfliktangebot ein, sondern sortiert die Botschaft in verschiedenen Ebenen und ruft ihrem Ältesten zu, dass noch frische Socken in der Waschküche zu finden sind. Gleichzeitig nimmt sie sich vor, am Abend darüber in Ruhe mit Paul zu sprechen.

Tipp: Gute Kommunikation hat viel mit Selbstreflexion zu tun. Daher ist es wichtig, die eigenen Empfangsgewohnheiten (Sach-Ohr/Appell-Ohr/ Beziehung-Ohr/Selbstoffenbarungs-Ohr) zu kennen und gegebenenfalls aktiv zu verändern. Fragen Sie sich selbst:

- **Habe ich ein „Lieblingsohr“?** Welches ist das? Fragen Sie auch einmal andere Menschen, wie diese Ihre Empfangsgewohnheiten wahrnehmen.

- **Lasse ich mir ausreichend Zeit, um zu antworten?** Wenn ich sehr schnell mit der Antwort bin, fehlt mir die Zeit, mit allen vier Ohren zu hören. Mein Lieblingsohr wird immer die Oberhand behalten.

- **Höre ich wirklich dem anderen zu?**

- **Frage ich nach, was die andere Person gemeint hat, wenn etwas unklar ist?**



Bild: agrarfoto.com

jjMissverständnisse können sehr schnell entstehen.

Unsere Gesprächskultur

Schneiden Sie sich den Kas- ten hier aus und hängen ihn zum Beispiel an den Kühl- schrank:

- **Wir sprechen aus, was wir denken, und schleppen unsere Sorgen und Nöte nicht ewig mit uns rum.**

- **Regelmäßiger Austausch an geeigneten Orten und Zeiten (z. B. Abendessen) fördern unsere Gesprächskultur.**

- **Wir sind uns unserer Körpersprache bewusst und setzen Verbales und Nonverbales in einen passenden Rahmen.**

- **Wir achten darauf, dass wir ehrlich und offen unsere Wünsche, Gefühle und Bedürfnisse mitteilen.**

- **Wir hören zu und stellen offene und wertschätzende Fragen.**

- **Wir wissen, dass konstruktive Kritik und Austausch nicht unsere gute Beziehung beeinträchtigen, und wir stellen sicher, dass Sachliches und Emotionales nicht vermischt wird.**

- **Wir bewerten nicht den anderen, sondern beschreiben, was uns nicht gefällt.** □

Sich der Körpersprache bewusst sein

Sabine stemmt die Hände in die Hüften und ruft Paul zu, dass noch Socken in der Waschküche zu finden sind. Schweigend und ohne ein „Danke“ rauscht Paul davon. Wir wissen: Man kann in einem Gespräch nicht ohne Körpersprache kommunizieren. Auch Schweigen ist ein kommunikativer Akt. Klang der Stimme, Betonung, Lautstärke, Melodie, Tempo und Klangfarbe sind Informationen ebenso wie Gesichtsausdruck, Blick, Körperhaltung und Gestik. Erst die Gesamtheit von Wortwahl, Sprechausdruck und körperlichen Signalen ergeben ein Gesamtbild. Harmlose Worte können abschätzig klingen, wenn sie von entsprechenden körperlichen Signalen begleitet werden.

Tipp: Körpersprache lügt selten und drückt unsere momentane Empfindung aus. Sind körperliche Signale und Gesprochenes nicht zueinander passend, wird das Körperliche häufig als glaubwürdiger wahrgenommen.

Wertschätzend sprechen und fragen

„Ich habe den Eindruck, Dir macht etwas Sorgen?“ Sabine hat ihren Mann die letzten 20 Minuten in Ruhe gelassen. Nun möchte sie wissen und verstehen, was ihn beschäftigt.

Statt eines: „Was guckst du so grimmig?“ verwendet sie eine of-

fene und wertschätzende Kommunikation. Sie verwendet eine Ich-Botschaft, anstelle einer vorwurfsvollen Du-Botschaft. Sie benutzt Worte, die auf Mitgefühl aus sind (Sorgen), anstelle von Angriff (grimmig). Sie beschreibt eine Wahrnehmung, anstatt bei Peter einen Gefühlszustand zu unterstellen. Aktiv zuhören und gute Fragen stellen lassen Kommunikation gelingen. Die Kinder sind mittlerweile alle unterwegs bzw. in der Schule. Sabine ist nun Peter zugewandt und „ganz Ohr“.

Tipp: Überlegen Sie doch einmal, wann Sie das letzte Mal einem wirklich guten Zuhörer begegnet sind bzw. wie gut Sie im Zuhören sind. Die folgende Checkliste zeigt, ob Sie gut zuhören:

- **Unterbreche ich die Sprecherin, den Sprecher?**

- **Lege ich meine Antwort bereits zurecht, während die andere Person noch spricht?**

- **Spreche ich die Sätze des Gesprächspartners „für ihn“ zu Ende (weil ich zu wissen glaube, was er sagen will)?**

- **Warte ich nur auf ein Stichwort, damit ich selber reden kann?**

- **Ist es mir egal, ob ich verstehe, was die andere Person sagt, und ich frage nicht nach?**

Richtig Feedback geben und nehmen

Beim Abendessen sind alle um den Tisch versammelt. Hier ist Zeit, den Tag Revue passieren zu lassen, und jeder kann über seine bereichernden Erlebnisse be-

richten oder seine Sorgen ansprechen, die jeden beschäftigen. Offene Fragen, die kein einfaches Nein oder Ja zulassen, führen dazu, dass alle ausgiebig am Gespräch teilnehmen.

Nach dem Abendessen ohne Beisein der anderen hat Sabine auch ein Feedback für Paul und sein Verhalten am Morgen: „Ohne einen Gruß hast du mit lauter und aufgeregter Stimme nach deinen Socken verlangt. In all dem Trubel, wo ich für alle Frühstück mache, fühlte ich mich angegriffen von deinem Ton. Ich wünsche mir, dass du etwas früher aus dem Bett kommst, um deine Sachen zusammenzusuchen. Außerdem lagen noch frische Socken in deinem Zimmer. Können wir vereinbaren, dass du demnächst am Abend deine Sachen zusammensuchst, die du am nächsten Morgen benötigst?“

Tipp: Formulieren Sie Feedback nach der WWW-Regel: Wahrnehmung (Beobachtung), Wirkung, Wunsch (für ein anderes Verhalten). Beachten Sie dabei, dass ihr Feedback:

- **beschreibend und nicht bewertend ist;**

- **konkret statt allgemein ist;**

- **einladend statt zurechtweisend ist;**

- **sich auf veränderbares Verhalten und nicht auf Unveränderbares bezieht;**

- **keine Man- oder Du-Botschaften enthält, sondern in der Ich-Form formuliert ist.**

Kommunikation ist niemals eine Einbahnstraße. Im Dialog bin ich genauso verantwortlich für das Aussenden meiner Botschaften wie für die Interpretation der empfangenen Nachricht. Auf Augenhöhe gehören immer zwei dazu, die sich aller Kommunikationsebenen bewusst sind. Abhängig von meinen Rollen trage ich jedoch gegebenenfalls mehr Verantwortung für die Kommunikation, sei es als Elternteil oder als Führungskraft.

Neben der geschilderten kleinen Geschichte aus der Familie ist es wichtig, dass diese Kommunikationsgrundregeln überall gelten. Ob zu Hause, im Betrieb, mit Familienmitgliedern oder Kunden: Es sollte keinen Unterschied machen, in welcher Rolle wir miteinander umgehen, sondern immer gleich wertschätzend, auf Augenhöhe und gleichberechtigt. Matthias Mehner m.mehner@andreas-hermes-akademie.de

Geld spielt natürlich auch eine Rolle

HOF-FAMILIENLEBEN (6) Wer kennt sie nicht, die Lebenssituationen, bei denen Geld eine zentrale Rolle spielte und bei denen am Ende unglückliche Menschen vor einem seelischen Scherbehaufen saßen? Wie Geld unser Hof-Familienleben mitbestimmt, schauen wir uns hier an.

Geld funkt einfach immer rein: Da sehen wir die Bäuerin in Scheidung, die den Hof ihres Mannes nach langer Ehe und vielen Jahren harter Arbeit mit nahezu leeren Händen verlässt. Die Ehe wurde im (üblichen) Güterstand der Zugewinnngemeinschaft geschlossen. Während der Ehe entwickelte sich der Betrieb zwar positiv und es wurde einiges investiert. Auch der Verkehrswert des Hofes stieg. Aber ein unternehmerischer „Reinertrag“ wurde trotzdem nie erreicht. Da es sich rechtlich um ein zu schützendes geschlossenes Hofgut handelte, blieb es bezüglich Hofbewertung bei der Ertragswertermittlung, und diese lag weiter bei nahe null.

Dieses Beispiel gibt es freilich auch in anderer Richtung oder vertauschten Rollen zwischen Mann und Frau. Der Betrieb floriert und das Vermögen vergrößert sich während der Ehe massiv. Bei der Scheidung steht ein sehr hoher Zugewinnausgleich im Raum, der das Unternehmen bedroht. Freude, vor allem aber auch Leid, Verbitterung und Existenzängste liegen hier sehr oft und ganz eng beieinander.

Stimmungstöter

Zwar werden Ehescheidungen zunehmend auch über freiwillige Mediationsverfahren deutlich ausgeglichener geregelt. Doch die Frage stellt sich: Was hat die Ehepartner daran gehindert, vor der Eheschließung einen von beiden Seite als fair betrachteten Ehevertrag – eben für den Fall der Fälle – zu vereinbaren? Klar: Solch ein Thema ist alles andere als sexy. Und wahrscheinlich ein absoluter Stimmungstöter für ein verliebtes junges Paar. Auf einmal steht Mißtrauen im Raum. Der Blickwinkel wird auf das Trennende

gelenkt. Unschöne Gefühle kommen auf.

Auf der anderen Seite: Wenn ganze Betriebe im Spiel sind, geht es fast immer um Millionenvermögen, die wir verwalten, entwickeln, die unsere finanzielle Existenz darstellen und die sehr empfindlich auf Störungen reagieren. Und trotzdem schaffen wir es oft nicht, miteinander über Geld zu sprechen.

So geht es weiter beim Thema Hofübergabe. Es gibt viele glückliche Hofübergaben, bei denen alle Beteiligten zufrieden sind. Aber es gibt auch Fälle, wo der Übergang nicht stattfindet, verschleppt wird oder sich Beteiligte (z. B. weichende Erben) benachteiligt und ungerecht behandelt fühlen.

Was steht hier bei wem im Weg? Ist bereits über alles „Unausgesprochene“ gesprochen worden? Geht es vielleicht um die Angst vor Kontrollverlust? Fehlt Zutrauen oder Vertrauen? Ist es die Sorge, jemanden anderen zu benachteiligen?

In vielen dieser blockierten Fälle wird man nur weiter kommen, wenn irgendwann die emotionale Schlangengrube – oder was auch immer etwas blockiert – offengelegt wird. Nicht einfach. Aber gelingt das, ist der Weg plötzlich frei zu neuen Lösungen und anderen Wegen.

Leben alle in der Familie das Leben, das sie wirklich leben wollen? Oder hat er oder sie sich eben mit seinem bzw. ihrem Leben schlicht abgefunden? Darf man überhaupt so denken? Schließlich ist das Leben „ja kein Ponyhof“.

Welche persönlichen Ziele und Perspektiven gab oder gibt es noch? Durch was wurden diese aufgegeben oder verworfen? Welche Begrenzungen waren oder sind hierfür ausschlaggebend? Sind diese Begrenzungen wirklich so unverrückbar?

Kann es sein, dass ein Teil dieser Begrenzungen mehr oder weniger bewusst in uns selbst schlummert?

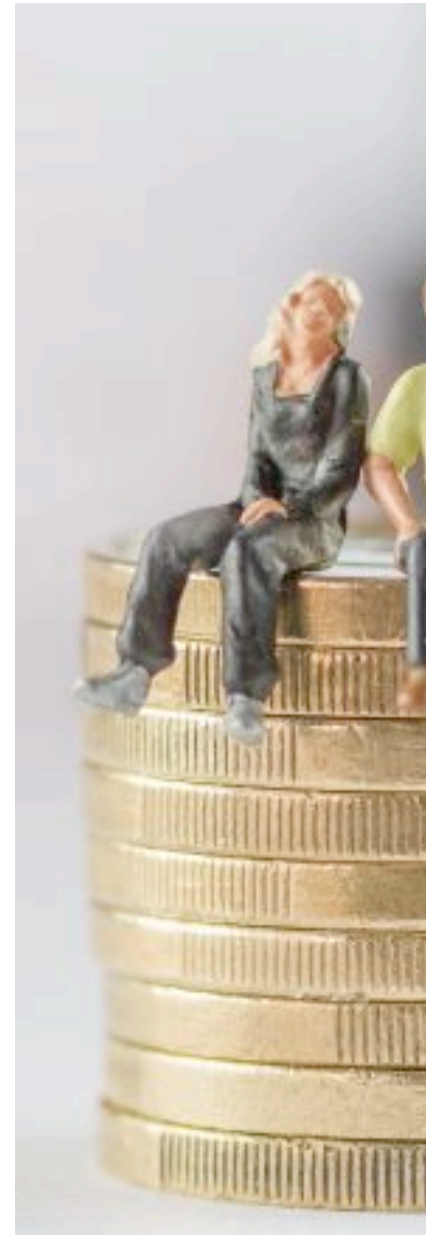
Bei allen der genannten beispielhaften Situationen, Problemen und Lösungsfindungen muss Geld freilich nicht das zentrale Thema sein. Bei Liquiditätsproblemen oder drohender Zwangsverwertung des Vermögens steht das Thema Geld zweifelnd im Zentrum. Damit verbunden sind dann Existenzängste, Angst vor Ansehensverlust, soziale Ächtung, Scham usw. Aber auch wenn es finanziell sehr gut läuft, können sich durch den Erfolg neue Probleme ergeben: die Neidthematik und sonstiger sozialer Gegenwind.

Wie reden wir über Geld?

Wie denken und reden wir über Geld? Unabhängig davon, was wir tun oder lassen: Geld funkt einfach immer mit rein. Wenn es schlicht fehlt, stellt sich die Frage: Woher kommt das? Ist das einfach Schicksal, gottgegeben? Sind es die zunehmenden Ungerechtigkeiten in unserer aus dem Lot geratenen Welt? Sind es andere äußere Einflussfaktoren, die einem wirtschaftlichem Erfolg im Wege stehen? Und wenn es richtig gut läuft und es (das Geld) uns bereits rückwärts die Backen hochläuft, werden wir plötzlich beneidet, geächtet, ausgegrenzt. Da kommt die Frage auf: Welches Verhältnis haben wir eigentlich zum Geld?

Kommen Ihnen folgende Aussagen oder Positionen irgendwie bekannt vor?

- Geld ist nicht wichtig.
- Geld verdirbt den Charakter.
- Geld ist die Wurzel allen Übels.
- Geld macht unglücklich.
- Geld bekomme ich nur auf Kosten von anderen.
- Reich wird man nur durch Betrug oder wenn man über Leichen geht.
- Geld macht einsam.
- Lieber arm und glücklich als reich und unglücklich.
- Man muss sich eben mit sei-



Geld ist auch unter Paaren ein Thema, ü

nem (begrenzten) Betriebseinkommen begnügen.

- Über Geld redet man nicht.

Glaubenssätze wirken manchmal wie Barrieren

Alle diese und weitere limitierenden Glaubenssätze und Überzeugungen (nicht nur bezüglich Geld!) sitzen in unserem Unterbewusstsein und fußen auf vergangenen Erfahrungen, unserer Erziehung, Einflüssen aus unserem sozialen Umfeld und eigenen Lebenserfahrungen. Sie wirken in unserem Denken und damit auch bei der Suche nach Perspektiven und nach neuen Lösungen mit.

Limitierende Glaubenssätze können wie Barrieren wirken,



a, über das viele nicht gern sprechen.

die ein Weiterkommen vollkommen blockieren. Für Außenstehende wie Berater oder andere Familienmitglieder drängen sich greifbare Lösungen oftmals geradezu auf. Aber es hilft alles nichts. Irgendetwas steht quer. Die greifbare Lösung kann einfach aufgrund von vermintem Gelände nicht umgesetzt werden.

Da „man ja über Geld nicht redet“, ist es verständlicherweise ziemlich schwer, halt doch darüber zu sprechen. Und: Selbst wenn wir selbst keine Probleme haben, darüber zu reden, kann es eine herausfordernde Sache sein, wenn das Gegenüber (noch) nicht die gleiche Offenheit mitbringt, weil seine Glaubenssätze dies behindern.

Das spielt natürlich auch in die Paarbeziehung hinein – wenn es um das Thema Geld geht – und auch in die Gespräche mit den Kindern oder mit der Elterngeneration. Wie sprechen wir über Geld, wenn es gut läuft und wir dadurch neue Probleme haben? Wie sprechen wir über Geld, wenn es echt fehlt – wie zum Beispiel bei anstehenden Zwangsmaßnahmen?

Alle haben ihre jeweils eigene „Realität“

Unser Denken und unser mögliches Aktionsfeld, aber auch unsere Kommunikation hängt mit unserer inneren Struktur, mit unseren Glaubenssätzen, mit unserer Denkweise (auch über Geld) zusammen. Jeder von uns sieht die Welt aus seiner ganz persönlichen Sicht. Der Blick durch diese subjektive Brille auf unser Leben wird durch Glaubenssätze mitbestimmt, die teilweise so tief in unserem Unterbewusstsein festsitzen, dass wir diese Sicht als „Realität“ wahrnehmen.

Negative Glaubenssätze können uns helfen, mit unserer (vielleicht unerfüllten?) Lebenssituation besser klarzukommen. Positive Glaubenssätze helfen uns, motivieren uns, machen uns Hoffnung und können sogar negative Glaubenssätze blockieren.

Das kritische Durchleuchten der eigenen inneren Struktur kann einen zentralen Neubeginn bei den persönlichen Einstellungen – auch zu Vermögen und zu Geld – bewirken. In meinem über 25-jährigen Beraterleben habe ich schon an vielen positiven Betriebsentwicklungen mit ebenso positiven Familien teilhaben dürfen. Manche dieser „glücklichen“ Unternehmen durchlebten in der Vergangenheit wirklich schwere Phasen und Situationen. Es gelang ihnen aber, sich daraus zu befreien.

Einzelne, aber wichtige Entscheidungen fielen damals sehr schwer. Blockierende Glaubenssätze standen oft im Weg. Eine betriebswirtschaftliche Kalkulation zeigte gnadenlos auf, dass der zunächst angestrebte Weg nicht verantwortlich möglich war.

Erst die scheinbare Ausweglosigkeit und der massive

Wunsch nach Lösungen führte dann auch zu einem Durchbruch im Kopf. Neue Wege waren auf einmal möglich und wurden dann auch wirklich erfolgreich umgesetzt. Wenn blockierende Denkmuster oder Glaubenssätze zur Seite gelegt werden können, dann liegt plötzlich eine neue Situation vor einem. Neue Energien werden frei. Ein riesiges Aktionsfeld kann sich auftun. Einen solchen Durchbruch mitzerleben, kann einen auch als Berater emotional bewegen.

Auch in einer Mediation kann es oft erst zu einem echten Durchbruch in einem verhakten Konflikt kommen, wenn der innere Leidensdruck und das Bedürfnis auf Lösung bei den Beteiligten ausreichend groß sind und das ehrliche gegenseitige bessere Verstehen für die jeweils andere Seite erarbeitet werden konnte. Mit der Anerkennung der (nach wie vor) anderen Position gestaltet sich die gemeinsame Lösungssuche leichter.

Lassen Sie uns an dieser Stelle einen wichtigen positiven Glaubenssatz für die eigene Glaubenssatz-Sammlung hin-

zufügen: „Für jeden Betrieb und für jeden Menschen gibt es irgendeine Lösung.“

Eine Lösung, die mehr bietet

Manchmal muss man diese erst suchen, neu denken, manchmal auch erst einmal vollkommen ergebnisoffen durchspinnen in Form eines Brainstormings. Aber am Ende wird es immer mindestens eine Lösung geben, die mehr bietet als die Ausgangssituation.

Damit das gelingen kann, muss darüber miteinander gesprochen werden. Für ein gelingendes „darüber Reden“ gibt es kein pauschales Rezept. Hilfreich ist das gegenseitige Fragen und Nachfragen, das ehrliche Bemühen um ein besseres „Verstehen“ (nicht Bewerten!) der jeweils anderen Person, ihrer Positionen, ihrer Gedanken und ihrer Gefühle. Geld wird dabei fast immer eine Rolle spielen. Mit der Fähigkeit, positiv darüber reden zu können, kann eine neue Zukunft beginnen.

Dr. Wolfgang Bischoff
info@bischoff-hager.de

blhv
 Versicherungs-Service GmbH

Alles im grünen Bereich?

Mach jetzt den
VERSICHERUNGSCHECK!
Kostenlos und unverbindlich

070-2713324
info@blhv-vs.de

Welche Versicherung brauch ich jetzt und welche nicht?

www.blhv-vs.de

Das Paar: Liebe und die anderen Sachen

HOF-FAMILIENLEBEN (7) Ein Paar, das sind zwei, die sich miteinander verbunden fühlen. Oder auch nicht. Was erwarte ich als Teil eines Paares von meiner Beziehung? Wie steht es um meine Gefühle, Bedürfnisse, Erwartungen und Bewertungen?

Manche sind auch nach Jahren glücklich miteinander, fühlen sich wohl in der Nähe des anderen. Andere sagen nach einer gewissen Zeit, man habe sich auseinandergeliebt. Sie sind enttäuscht vom anderen.

Menschen verbindet, dass wir uns wohlfühlen im Zusammensein mit anderen, wo wir uns so geben können, wie wir sind und uns angenommen fühlen. Wir finden im Lebenspartner im optimalen Fall eine Person, der man sich nahe fühlt und bei der man sich geborgen fühlt. Zu der man Vertrauen hat. Und wo im besten Fall ein angenehmes, warmes, intimes Gefühl im eigenen Inneren entsteht. Wo man zur Ruhe kommt und einfach nur man selbst sein kann. Unsere Gefühle spielen demnach eine wichtige Rolle, unsere angenehmen und auch die weniger angenehmen. Den Gefühlen sind wir uns nicht immer genügend bewusst.

Haben wir diesen einen Menschen gefunden und gehen gemeinsam den Lebensweg weiter, so finden wir uns in einer Situation wieder, die einen größeren Kreis von Personen im Umfeld bildet. Das sind in der Regel die Eltern und Schwiegereltern und weitere Verwandte. Auch diese haben Ansprüche und Erwartungen an uns, die wir erfüllen sollen.

Das Übernehmerpaar

Besonders herausfordernd stellt sich das auf einem landwirtschaftlichen Betrieb dar. Aus dem verliebten Paar, das sich zunächst auf sich selbst und seine Gefühle konzentrieren kann, wird auf dem klassischen landwirtschaftlichen Betrieb das Übernehmerpaar. Dieses wohnt auf dem Hof und scheint für alle Belange verantwortlich zu sein. Die Großfamilie mit den Alnteilern, die eigene Familie mit

den Kindern, das Leiten des Hofes. Die Erwartungen des Partners an uns. Die Tage sind reichlich ausgefüllt.

Vieles wird nicht ausgesprochen

Mit jedem Kontakt in der Familie füllen Mann und Frau eine andere Rolle aus. In der Familie ist es oft die Mutter, die für Gerechtigkeit sorgt und dafür, dass es allen gut geht. Sie schafft Ausgleich und vermittelt zwischen den Ansprüchen, die die Mitglieder in der Familie haben. Alle wollen zu ihrem Recht kommen. Die Kinder, jedes für sich ist eine besondere Persönlichkeit. Die Erwartungen der Schwiegermutter und des Schwiegervaters, der eigenen Eltern im Hinblick auf Kindererziehung, aber auch auf Mithilfe im Betrieb. Vieles wird nicht ausgesprochen, jedoch mehr oder weniger unterschwellig mitgeteilt.

Doch auch die Betriebsleitung, bei der oft der Mann mehr einbringt, kostet viel Kraft. Nicht alles verläuft immer wunschgemäß. Auf dem Hof sind die Mitarbeitenden in der Regel auch immer Teile der Familie. Also ist der Mann Vater, der mit der Mutter aushandelt, wie viel Zeit eines der Kinder auf dem Betrieb mithilft, sieht er doch als Unternehmer und Chef, was getan werden muss und wer für welche Aufgaben im Betrieb geeignet ist. Hier kann es untereinander zu großem Unmut zwischen den Eltern kommen. Der Ärger im Betrieb wird in die Familie hineingetragen. Vergessen wird dabei, dass jeder Ärger und Streit Gefühle in uns aufkommen lässt, die häufig nicht beachtet werden.

Von den täglichen Reibereien, die am Küchentisch ausgefochten werden, sind irgendwann er oder sie oder beide nur noch er-

schöpft. Im Bett herrscht Flaute, das Paar wälzt nur noch Probleme, am Ende ist Schweigen. Wo ist die Liebe geblieben? Wo die Fürsorge?

Dies ist der Zeitpunkt, an dem etliche meinen, man habe sich auseinandergeliebt. Wie viel Zeit bleibt im Alltag für persönliche Gespräche, für das „Du und ich“, für Intimität und Zärtlichkeit, für eigene Bedürfnisse, Wünsche und deren Erfüllung?

Langjährige Ehepaare mit volljährigen Kindern wünschen sich häufig: „Alle zwei Monate ein Tag Zweisamkeit wäre schön.“ Fragt man junge Betriebsnachfolger in der Ausbildung, so meinen sie, jedes zweite Wochenende frei sei optimal.

Und fragt man weiter, wer von den beiden hat noch Zeit für eigene Hobbys und kann sich um sich selbst und seine Gesundheit, sein Wohlbefinden kümmern? Da kommt in Gesprächen von einem oder der anderen nur ein hämisches Auflachen oder es stehen Tränen in den Augen.

Alles Ungelöste in Familie und Betrieb belastet die Partnerschaft. Gibt es Herausforderungen und Streit entweder in der Familie oder im Betrieb, entstehen dort unangenehm empfundene Gefühle. Löst man diese dort nicht, drückt man sie weg, wird alles beim Partner abgeladen.

Niemand kann uns glücklich „machen“

Die Autorin und Kommunikationstrainerin Nina Deißler weist darauf hin, dass nur wir selbst unsere eigenen Gefühle erleben. Niemand könne einem anderen ein Gefühl „machen“ oder „geben“. Umgekehrt könnten auch wir keiner anderen Person ein Gefühl machen oder geben.

Man selbst entscheide, wie man eine Situation beurteilt. Ob Worte in einem ein gutes Gefühl auslösen oder eben nicht. „Du selbst entscheidest, wie du es bewertest, wie andere sich verhalten oder was sie sagen“, sagt Deißler und fährt fort: „Es ist erlaubt, dich gut zu fühlen. Du bestimmst selbst.“



Beim Gehen in Zweisamkeit gibt es

Viele Menschen meinen, die Partnerschaft sei ein Geben und Nehmen. Der Psychologe Robert Betz übersetzt das „mit einer Handelsgemeinschaft, wie in einer Firma. Ich gebe dir das und du gibst mir das“. Das habe mit Liebe, so meint er, nichts zu tun. Ist ein solches Paar in einer Kri-



... als bei der Arbeitsbesprechung.



andere Themen ...

se, wird Soll und Haben aufgewogen. Oft zeigt sich das in abwertenden Bemerkungen, es wird gemeckert und genörgelt. „Du solltest aufmerksamer sein, solltest weniger trinken, mehr Zeit mit mir verbringen, früher nach Hause kommen ...“ Es werden Bedingungen an die Erfül-



Bilder: agrarfoto.com

Mit sich selbst besser in Kontakt kommen

Hier zwei hilfreiche Übungen, die wenig Zeit benötigen und uns mit uns selbst in Kontakt bringen. Sie stammen von dem Psychologen Robert Betz und sind zu finden auf Youtube (Robert Betz, Anleitung zum bewussten Fühlen Teil 1/Teil 2).

Unter praktischer Anleitung vor dem PC oder am Handy kann man sofort ausprobieren, wie sie ausgeführt werden. Ob im Sitzen oder Liegen ist einem selbst überlassen. Es empfiehlt sich, den ersten Teil einige Tage zu erproben, bevor man mit dem zweiten beginnt.

lung geknüpft: „Ich liebe dich nur, wenn du das oder jenes tust.“ In einem solchen Fall empfinde der Partner oder die Partnerin Zwang oder Schuld. „Die Aufgabe des Partners in diesem Fall ist es, diese Erwartungen zu enttäuschen“, meint Betz.

Kraftort für das Paar

Im liebevollen Beieinandersein erfährt das Paar im klassischen Sinne den „Kraftort“ für Mann und Frau. Hier ist Raum und Zeit für Intimität und Zärtlichkeit, für eigene Bedürfnisse, Wünsche und deren Erfüllung. Hier dürfen Mann und Frau im Idealfall so sein, wie sie wirklich sind. In unterschiedlichen Stärken haben wir weibliche und männliche Anteile in uns: den männlichen als Macher, Denker, der mit Kraft und Stärke an Aufgaben geht, den weiblichen mit Fürsorge und (Ein-)Fühlen.

Liebesspaare schenken und lassen sich beschenken. Ohne Erwartungen und Bedingungen. Sie interessieren sich füreinander. Sie sind neugierig und bleiben es. Sie nehmen sich Zeit dafür, den anderen wahrzunehmen. Einen Abend nur für die Partnerschaft vereinbaren. Frauen wünschen sich häufig Spaziergänge. Wenn dies geäußert wird, ist dies ein Signal für den Mann als Wunsch nach Zweisamkeit. Was nährt uns, was macht uns Herzensfreude? „Komm, lass uns was Verrücktes machen.“ Dabei nicht über Pro-

Betz erklärt im „1. Teil der Anleitung zum bewussten Fühlen“ einleitend den Sinn dieser Übung. Hintergrund ist, dass wir bei unseren raschen Handlungsabfolgen im Alltag verlernt oder nicht gelernt haben, auf unseren Körper zu hören. Über die Beobachtung des Atems wird die Aufmerksamkeit auf den Körper gelenkt, um die vorhandenen Empfindungen des Körpers wahrzunehmen. Das kann Leichtigkeit sein und Freude, aber auch Schwere, Schmerz, Unruhe oder Kälte. Es darf alles da sein und beobachtet werden.

bleme sprechen, sondern nachfragen: Wie geht es meinem Gegenüber?

Paare, deren Beziehung von Disharmonie geprägt ist, sollten wieder in Begegnung gehen: wieder zusammenkommen und sich wieder entfernen. Respektvoll Abstand nehmen. Ich als Frau, du als Mann. In Austausch kommen. Nähe und Freiheit, was bedeuten sie für den Partner? Was brauchst du, was brauche ich?

Zuwendung im Wortsinn. Verwöhnen und liebevoll agieren, bemühen umeinander. Wer glaubt, ich kenne meine Frau oder meinen Mann gut, der täuscht sich.

Es gibt permanente Veränderung bei ihr und bei ihm. Wer innerlich stehen bleibt, bei dem gibt es keine geistige Entwicklung. Wer innerlich und geistig stehen bleibt, dem erstarrt auch der Körper.

Ein Abend pro Woche

Wenn die Fronten verhärtet sind: Nehmen Sie sich einen Abend pro Woche nur für sich alleine. Halten sie sich selbst in Bewegung. Nehmen Sie eine bewusste Beziehung zu sich selbst auf. Wie behandle ich mich? Wie sehe ich mich und möchte von dir gesehen werden. Als Beispiele vielleicht der Mann als Kaiser oder Königin, als Baum, die Frau als Königin, als Rose. Die Königin mag vielleicht eine Massage, Duft, Schmuck. Das Gefühl von

Teil 2 geht eine Stufe tiefer, hin zu den Gefühlen. Alle vorhandenen Gefühle dürfen in diesem Moment da sein. Ziel der Übung ist, auch negative Gefühle wahrzunehmen und vor allem zuzulassen. Spannend und interessant ist das in der Tat, denn z. B. „Beschweren“ verursacht auch Schwere. Viele Beschwerden kommen noch aus der Kindheit und wollen wahrgenommen werden. Erst dann können sich diese auflösen. Danach empfiehlt sich, einige Minuten Zeit für sich selbst einzuräumen und sich nicht sofort in den Alltag zu stürzen. pb

Verwöhnt- und Umsorgtwerden. Der Mann ein gutes Essen, Sex und Zärtlichkeit.

Achten Sie einmal darauf: Welches sind meine ersten Gedanken beim Aufwachen? Sind es gute Gedanken? Empfinde ich Freude, Liebe oder Dankbarkeit, dass der Partner da ist? Wie kann ich es ihm zeigen. Jetzt, in dem Moment, wo ich es so empfinde. Teilen Sie ihrem Partner bzw. ihrer Partnerin ihr Bild mit, äußern Sie Bedürfnisse und Wünsche.

Hilfreich kann auch die Überprüfung eigener Überzeugungen sein, sogenannte Glaubenssätze. Teils stammen diese schon aus dem Elternhaus. Beispiele sind: „Ich bin nicht gut genug“ oder „Ich schaffe es alleine“ oder „Ich muss perfekt sein“. Im Blick auf eine Paarbeziehung können sie lauten: „Ich bin verantwortlich dafür, dass es dem Mann gut geht“ oder „Meine Frau muss mir sagen, was sie möchte“.

Gelöst werden sollten Probleme dort, wo sie entstanden sind. Unsere dabei gespürten Empfindungen sind wichtig und wir sollten sie nicht verdrängen. Wer auf seine Gefühle achtet, kann sie dem Partner bzw. der Partnerin oder anderen mitteilen und bleibt innerlich in Bewegung. Bewahren oder entwickeln wir unsere Neugier auf den Partner bzw. die Partnerin, denn das Leben ist ein Fluss und voller Abenteuer und Lebendigkeit. Petra Breitenfeldt, BLHV-Bezirks-geschäftsführerin, Herbolzheim petra.breitenfeldt@blhv.de



Bild: imago images/Petra Schneider

Das Corona-Virus hat uns allen gemeinsam eine große Krise beschert. Sie zwingt uns, viel zu lernen. Ebenso ist es mit privaten Krisen. Was bisher geholfen hat, hilft nicht mehr weiter, wir müssen Neuland betreten.

Wenn Krisen uns herausfordern

HOF-FAMILIENLEBEN (8) Corona, ASP, ein Schicksalsschlag, eine Affäre oder dauerhaft unzufrieden: Krisen können uns in unseren Grundfesten erschüttern. So schmerzhaft das ist: Wir werden herausgefordert, Neues zu lernen. Wie gehen wir gut mit Krisen um?

Als ob Anne und Lorenz nicht schon genug Probleme hätten. Aber jetzt hatte eine Freundin von Anne ihr berichtet, sie habe Lorenz mit Jenny, ihrer ehemaligen Auszubildenden, in einem eindeutig nicht betrieblich veranlassten Zusammensein gesehen.

Anne traut ihren Ohren nicht. Lorenz, ihr Mann, hat etwas mit ihrer letzten Auszubildenden? Sie haben drei Kinder, führen einen Obstbaubetrieb mit Direktvermarktung, der Hof wurde erst vor fünf Jahren übergeben. Anne trifft es wie ein Blitz aus heiterem Himmel. Sie kann es nicht glauben. Sie will es nicht für möglich

halten. Was soll denn jetzt werden? Und ist es denn überhaupt wahr? Nein, es darf nicht wahr sein!

Es gibt Krisen, die treffen uns wie ein Schlag: ein Unfall oder eine unerwartete Diagnose. Die meisten Krisen bauen sich jedoch langsam auf, manche so langsam, dass wir uns währenddessen daran gewöhnen. Aber wenn die Spannung permanent zunimmt, ohne dass etwas dagegen unternommen wird, dann bricht der überspannte Bogen irgendwann. Dann aber plötzlich.

Krisen werden groß, wenn man ihre Entstehung nicht be-

merkt. Krisen werden oft verdrängt, obwohl erste Anzeichen bereits sichtbar sind. Es darf nicht sein, was nicht sein soll.

Konflikte und Krisen unterscheiden sich: Ein Konflikt ist eine problematische Situation, in der etwas geklärt werden muss. Werkzeuge und Methoden dafür sind überwiegend bekannt, man muss es „nur“ tun. Ein systematisches und lösungsorientiertes Vorgehen ist hilfreich.

Eine Krise dagegen ist eine problematische Situation mit großem Gefährdungspotenzial und ungewissem Ausgang. Um diese Situation zu klären, müssen neue Werkzeuge oder Methoden erlernt werden. Da Neuland betreten werden muss, ist externe Unterstützung oft unerlässlich.

Schockstarre

Eine Krise ist nicht per se etwas Schlechtes. Krisen sind unangenehm, das auf jeden Fall, und sie haben das Potenzial, große Schäden anzurichten. Die Aufgabe einer Krise ist es aber, Neues zu lernen. Und darin liegt auch ein Trost: Unser Gehirn ist dafür erschaffen zu lernen.

Eine Krise versetzt die Beteiligten meistens zunächst in Stress oder eine Art Schockstarre. Starke Emotionen, Ängste, Verunsicherung und Verwirrung sind nor-

mal. Das kann heftig und beängstigend sein, ist aber an sich nicht lebensbedrohlich. Es sind jedoch schlechte Voraussetzungen für das Gehirn zu lernen. Und das nicht, weil die Probleme unlösbar sind, sondern weil wir in dieser Schockstarre nicht lösungsfähig sind. Deswegen ist es zunächst wichtig, die Situation zu sichern und zu vermeiden, aus dem Affekt heraus fatale Fehler zu machen.

Erste Hilfe

Was gibt uns in einer Krise Halt? Was gibt Sicherheit, auch wenn gerade alles auf dem Prüfstand steht? Für manchen ist das etwas Größeres, das über dem Leben steht. Etwas, dem zu Vertrauen in dem Moment leichter fällt als sich selbst oder einem Gegenüber. Für andere liegt dieses Unerschütterliche tief drinnen in einem selbst, etwas wie der Kern des Lebens, vielleicht der Atem, die Präsenz im Jetzt.

Erste Hilfe bedeutet: Jetzt wird nichts gelöst, sondern nur gesichert. Es ist sogar gut, so lange nichts zu tun, was unumkehrbare Folgen nach sich ziehen könnte, wie man noch nicht wieder in der Lage ist, konstruktiv und differenziert zu denken. Außer bei akuten Notfällen, die sofortiges Handeln erfordern – aber das ist dann keine Krise, sondern eine Notsituation.

Zweite Hilfe: Unterstützung holen. Krisen benötigen Begleitung. Wenn man an einer Krise nicht scheitern, sondern durch sie durchgehen und etwas ler-



Miteinander reden in Krisen ist wichtig. E

Was macht mich stark?

Ich bin mir meiner bewusst: Ich weiß, was ich kann und was ich nicht kann. Ich lerne Neues. Ich übe Notwendiges.

Ich habe ein stabiles Netz: meine Familie, Freunde, Kolleginnen und Kollegen, andere Menschen. Wo ich nicht weiter weiß, weiß ich, was mir hilft, um weiterzukommen.

Ich hole mir Unterstützung. Ich akzeptiere Unveränderbares und ändere Veränderbares. Ich kann das eine vom anderen unterscheiden.

Ich weiß, was ich brauche, um glücklich und in meiner Kraft zu sein. Wenn es mal doof ist, halte ich das aus. Ich Sorge gut für mich. pj

Wie konstruktiver Streit gelingen kann

- Unter vier Augen streiten, keine „Öffentlichkeit“
- Zeit nehmen, präsent und aufmerksam sein
- Zuhören und ausreden lassen
- Sachebene und Gefühlsebene getrennt voneinander betrachten
- Respekt im Umgang: Die Welt des anderen akzeptieren, ohne die eigene Welt aufzugeben
- Ich-Aussagen: Nur von sich selbst sprechen, von den eigenen Gefühlen und Gedanken
- Keine Appelle, keine Erwartungen – wohl aber Wünsche oder Bedürfnisse aussprechen
- Authentisch und ehrlich sein
- Fehler eingestehen und dazu stehen
- Lösungswillig und offen für Veränderung sein
- Bereit sein zu verzeihen: dem Gegenüber und sich selber
- Wenn man nicht vorankommt: Hilfe Dritter suchen
- Nach dem Streiten Zeichen der Versöhnung etablieren
- Wertschätzen: den Gesprächspartner und gemeinsam Erreichtes

nen will, muss man bereit sein Vertrautes loszulassen und Neuland zu betreten. Das kann sehr stark verunsichern, da ist es gut, ist jemanden dabei, der den Beteiligten dabei Halt gibt und ermutigt, diesen Weg zu gehen. Der Ruhe bewahrt und mit Sicherheit durch den Prozess führt und begleitet. In jeder Krise lauert ein Schatz, aber man muss bereit sein, ihn zu suchen.

Anne stellte sich ihren Ängsten und ihrer Wut und dann spricht sie mit Lorenz. Lorenz hatte wohl gemerkt, dass mit Anne „irgendetwas nicht stimmt“, aber er hatte sich nichts weiter gedacht. Seit der Geburt der Kinder war Anne sowieso launischer und distanzierter, da kam das schon mal vor, dass sie verschlossen und abweisend wirkte.

Aber jetzt ist Anne nicht launisch, sondern fuchsteufelswild. Und zu Recht, wie Lorenz sich

eingestehen muss. Jetzt schämt er sich sehr und nach anfänglichem Blockieren öffnet auch er sein Herz und macht etwas, was er so noch nie getan hat: Er spricht über seine Ängste, seine Enttäuschungen und unerfüllten Bedürfnisse. Er quält sich, ungewohnte Worte zu sprechen. Und er hört Anne zu, ohne sie zu unterbrechen.

Umgang mit der Krise

Was ist das Wichtigste in einer Krise? Miteinander reden! Sich reinstolpern, nach Worten suchen, zuhören, nachfragen, sich berühren lassen, es nicht verstehen und es doch begreifen. Miteinander reden ist nicht schwierig, es ist schwer, weil es ungewohnt und ungeübt ist. Aber das wird leichter, je mehr man es tut.

Es hilft nicht weiter, nach der Schuld zu fragen. Selbst Lorenz ist nicht alleine „schuld“ an der Krise, es ist meistens komplexer, und in einem so engen System wie einem Familienbetrieb tragen alle ihren Teil zu allem bei. Klar hat Lorenz Fehler gemacht – aber zu jeder Geschichte gibt es auch eine Vorgeschichte. Klar ist eine Krise die Folge der Vergangenheit, aber sie ist vor allem eine Chance für die Zukunft. Hilfreich ist es, zu fragen, was können wir lernen, damit es uns von nun an besser geht?

Lernen findet dann auf zwei Ebenen statt: Inhaltlich, was das Thema der Krise betrifft, aber auch auf einer übergeordneten Ebene: Wie gehen wir miteinander um? Welche Werkzeuge stehen uns zur Verfügung, um die unterschiedlichsten Herausforderungen des Lebens zu meis-

tern?

Anne und Lorenz haben viel geweint in dieser Zeit, viel geredet und zugehört. Gut, dass sie dabei begleitet wurden, das hat ihnen Türen geöffnet und neue Wege gezeigt. Der Betrieb lief so nebenbei. Zum Schluss ist nicht alles gut, aber einiges besser. Die Marmeladen-Küche haben sie abgeschafft, sehr zum Missfallen von Lorenz' Mutter, und die Direktvermarktung haben sie umgestellt. Aber sie wollen mehr Zeit für sich, alleine und als Paar. Sie treffen sich regelmäßig, um miteinander zu reden. Sie geben sich mehr Raum für eigene Interessen und Aktivitäten, zusammen, aber auch alleine oder jeweils mit Freunden. Sie haben jetzt zwei Schlafzimmer und sind sich doch näher als vorher.

Über das Streiten und Reden ist ihnen aber auch bewusst geworden, was sie aneinander haben und welcher Wert gerade auf dem Spiel steht, nicht nur der Fortbestand des Betriebs, sondern auch ihrer Partnerschaft und ihrer Familie mit ihren Kindern. Aber ihnen muss es auch persönlich gut gehen. Das ist die Grundlage von allem.

Wie wir reagieren, liegt in unserer Hand

Das Wichtigste, was wir aus Krisen lernen können, ist, uns das Lernen zur Gewohnheit zu machen. Das Leben fordert uns heraus. Wenn wir mit den bisherigen Methoden oder Lösungsansätzen nicht weiter kommen, benötigen wir neue Vorgehensweisen. In Momenten der Krise akut in Erschrecken und Schock zu verfallen, ist nor-

mal. Aber wir dürfen nicht darin verharren. Es ist wichtig zu verstehen, dass wir zwar Betroffene dieser Situation sind, aber dass diese Situation uns nicht darin beherrschen muss, wie wir darauf reagieren. Auch wenn das schwer erscheint: Egal wie die Situation ist, wie man darauf reagiert, liegt ganz in der eigenen Hand. Diesen Unterschied zu verstehen, ist der Unterschied zwischen Opferhaltung und Handlungsfähigkeit.

Lernen wir zu lernen und werden wir uns unserer Handlungsfähigkeit bewusst. So können wir Resilienz gegen Probleme und Krisen entwickeln. Resilienz bedeutet psychische Widerstandsfähigkeit, indem wir uns unserer persönlichen Ressourcen und Fähigkeiten bewusst sind und diese gezielt in Krisensituationen einsetzen können.

Außerdem bezieht es die Möglichkeiten des sozialen Umfeldes mit ein, Beziehungen, Freundschaften oder Netzwerke, welche uns beistehen oder unterstützen können, um gestärkt oder begleitet durch schwierige Situationen gehen zu können. So eingebunden in die eigenen Stärken und Möglichkeiten und die des Umfeldes können wir Herausforderungen für unsere Entwicklung nutzen.

Peter Jantsch

peter.jantsch@veraenderung.jetzt

Zum Weiterlesen

Ergänzend zu unserer Serie zum Thema Hof-Familienleben nachfolgend einige Buchtipps:

→ F. Schulz von Thun: „Miteinander reden Teil 1: Störungen und Klärungen“ (ISBN 978-3-499-17489-6)

→ M. Aselmeier, R. Brauch, T. Dietrich, E.-M. Schüle: „Der landwirtschaftliche Familienbetrieb“ (ISBN 978-3-8186-0069-3)

→ N. Deissler: „Beziehungsstatus: kompliziert“ (ISBN 978-3-426-78761-8)

→ P. Jantsch: „Glück und Gelingen im Familienbetrieb“, Band 1 und 2, Bezug unter www.veraenderung.jetzt

→ G. Oettingen: „Die Psychologie des Gelingens“ (ISBN 978-3-426-30138-8) □



Bild: Landpixel

ig. Es wird leichter, je mehr man es tut.



FAMILIE
& BETRIEB

GESCHÄFTSSTELLE:

Familie und Betrieb e.V.
Blumenstraße 22
79111 Freiburg i. Br.
Tel. 01 57/80 61 31 27
www.familie-und-betrieb.de

Beratungsdienst Familie und Betrieb e.V.

**Wir sind
für Sie da,
wenn ...**



wichtige Entscheidungen in Familie
und Landwirtschaftsbetrieb anstehen



die Arbeit über den Kopf wächst oder
gesundheitliche Probleme auftauchen



Sie nicht mehr wissen,
wie es weitergehen soll

**Wir
bieten ...**



Krisenintervention und
Prävention



Familien- und Schuldner-
beratung uvm.



WIR BERATEN SIE GERNE:



Nordbaden
Rainer Wilczek
0 62 61 / 6 40 92



Südbaden
Maike Aselmeier
07602 910180



Südbaden
Birgit Motteler
07602 910180



Südbaden
Eva-Maria Schüle
07602 910180



**Bodensee/
Hohenzollern**
Josef Nassal
07575 4898