

Was Du ererbt von Deinen Vätern....

Über die Herausforderungen, ein Erbe anzutreten und die Folgen für die Generationenbeziehung

Was ist das Besondere am landwirtschaftlichen Familienbetrieb?

Generationenbeziehungen auf landwirtschaftlichen Familienbetrieben unterscheiden sich in manchen Punkten von denen in Familien aus sogenannten „Normalarbeitsverhältnissen“. Auf dem Bauernhof steht im Mittelpunkt traditionell der Hof mit „Grund und Boden“, auf dem die Früchte für Menschen und Tier wachsen. Der Hof sichert das Überleben der Familie und hat daher höchste Priorität. Dementsprechend gilt ein hohes Arbeitsethos und Durchhaltevermögen als Voraussetzung für einen guten Bauern. Ferner gehört es zum Berufsstand, in Abhängigkeit von der Natur zu stehen: Witterungsverhältnisse gefährden die Ernte, Seuchen und anderen Krankheiten den Tierbestand. An die Stelle, wo die Kenntnisse der Tier- und Pflanzenproduktion einige dieser Unwägbarkeiten relativieren können, tritt heute die Agrarpolitik als Unsicherheitsfaktor. In dieser Situation haben sich Bauern traditionell mit dem Glauben und mit der Kirche verbunden, was gerade für die ältere Generation heute noch von großer Bedeutung ist. Ferner ist im Zusammenhang mit der Sicherung des Hofes die Hofnachfolge von großer Wichtigkeit: Das bis hierher gepflegte und gemehrte Erbe will weiter vererbt werden. Das heißt für zukunftsfähige Betriebe nach wie vor, dass der Hoferbe die passende Frau braucht. Und diese sollte möglichst wiederum einen Hoferben gebären. Nicht nur in diesem Zusammenhang wird auf dem Hof häufiger zweckmäßig als emotional argumentiert. Aus dieser Beschreibung erwachsen entsprechende Erwartungen an den Hoferben und seine Frau seitens der älteren Generation.

An der Universität in Witten-Herdecke am Lehrstuhl für Familienunternehmen werden letztere als besonders chancenreiche Betriebsformen gesehen, die allerdings vor besonderen Herausforderungen stehen. Familie und Betrieb haben nach dem dort tätigen Psychologen Arist von Schlippe als wirksame Teile eines Familienbetriebes gegensätzliche Strebungen (siehe Kasten). Beide, Familie und Betrieb, wollen zu ihrem Recht kommen.

<i>Familie – Betrieb</i>	
Gegensätzliche Strebungen	
➤ <i>Zugehörigkeit durch Geburt bzw. Heirat</i>	Zugehörigkeit durch Funktionen
➤ <i>Anerkennung über Familienzugehörigkeit</i>	Anerkennung durch adäquate Leistung
➤ <i>Verpflichtung über Dankbarkeit und Moral</i>	Verpflichtungen über vertragliche Regelungen
➤ <i>unkündbar</i>	kündbar
➤ <i>Entlohnung steht nicht im Mittelpunkt: erfolgt zeitlich entkoppelt, langfristig</i>	monatliche Entlohnung
➤ <i>Der Mensch ist eine Person mit Ängsten und Hoffnungen, Beziehungen, Emotionen</i>	Der Mensch zählt in seiner Funktion für den Betrieb
➤ <i>Die Fortführung des Familiengedenken über Generationen steht im Mittelpunkt</i>	Die aktuellen Gewinnerwartungen stehen im Mittelpunkt.
➤ <i>Überlebt, solange Nachkommen vorhanden sind, die für Nachkommen sorgen</i>	Fortbestehen des Unternehmens durch Regeln, die Verlässlichkeit und Kreativität garantieren.

Die Aufgabe für die verantwortungsvoll Handelnden in einem Familienbetrieb ist es, beiden Systemen gerecht zu werden. Wenn eine Entscheidung auf der betrieblichen Seite getroffen wird, gilt es zu schauen, was diese für die familiäre bedeutet und umgekehrt.

Was macht z.B. ein Erblasser, wenn er den Eindruck hat, der Hoferbe sei nicht entsprechend geeignet, obgleich er schon lange „auserkoren“ ist? Wenn diese Frage rechtzeitig angegangen wird, kann vielleicht zum Wohle des Hofes und desjenigen, der den Hof eigentlich erben sollte, noch eine gute Lösung gefunden werden (ein anderes Kind oder jemand von außen)? Was macht ein junger Landwirt, wenn er aus betrieblichen Gründen manche „heiligen Kühe“ des Vaters „schlachten“ möchte? Hier gilt es, die Befindlichkeiten der älteren Generation ernst zu nehmen und klar zu machen, dass es nicht um einen persönlichen Angriff geht. Sonst wird es möglicherweise zu einem Bruch zwischen den Generationen kommen. Mit etwas Kreativität finden sich Möglichkeiten, das Werk der älteren Generation zu würdigen und trotzdem notwendige innovative betriebliche Entscheidungen zu treffen.

Eine extreme paradoxe Erwartung, die sich aus der Gleichzeitigkeit von familiären und betrieblichen Bestrebungen für die Hoferben häufig ergibt heißt:

„Sei unabhängig (Betrieb) und tue das, was wir wollen (Familie)!“

Diese Anforderung kann so niemals verwirklicht werden. Hier gilt es, die Widersprüchlichkeit für sich so weiter zu entwickeln und abzumildern, dass die erfüllbare Herausforderung „Entwickle Dich eigenständig und bleibe mit uns in Verbindung“ daraus erwächst.

Was passiert im Generationenwechsel?

Der im Jahr 2002 verstorbene französische Soziologe Pierre Bourdieu hat sich mit den Widerständen des Erbes beschäftigt und kommt zu dem verblüffendem Ergebnis: Gleich wie wir es angehen, wird es nicht ohne Konflikte gehen. Es gibt demnach drei Möglichkeiten im Erbprozess zu agieren:

a) Die Vernichtung des Erbes

Hier wird das väterlichen Erbe missachtet, ihm eine Absage erteilt, es bewusst zerstört.

b) Das misslungene Erbe

Hier geht es um die Unfähigen, die das Erbe nicht so recht in die Hand nehmen und daher erfolglos bleiben.

c) Das gelungene Erbe

Hier geht es um das erfolgreiche Fortführen des väterlichen Betriebes durch Verwirklichung eigener Ideen.

Nun könnte man meinen, der Prozess des „gelungenen Erbes“ gehe konfliktfrei vonstatten. Durch das Entwickeln der Unabhängigkeit vom Vater und das Übertreffen desselben wird dieser jedoch nicht selten verletzt. Als kleines Beispiel sei dazu ein 60jährigen Landwirt zitiert, der auf die Frage, wann er das erstmal das Gefühl hatte, alt zu werden, antwortete: „Als der Futtermittelvertreter auf den Hof kam und nach meinem Sohn fragte.“

So steht der Hoferbe vor der bereits oben genannten Herausforderung, sich eigenständig zu entwickeln und trotz der zugefügten – meist unbeabsichtigten - Kränkungen mit der Familie in guter und wertschätzender Verbindung zu bleiben.

Die Entwicklungspsychologie spricht von Entwicklungsaufgaben in unterschiedlichen Lebensphasen des Menschen. So heißt die Aufgabe für die junge Generation, die richtige Balance zwischen Anpassung und Eigenständigkeit zu finden. Die mittlere Generation hat als Aufgabe, das zu verwirklichen, was im bisherigen Leben zu kurz gekommen ist. Dazu gehört oft auch eine Neuausrichtung der eigenen Partnerschaft, die ja bislang oft durch die anstehenden Projekte (Kinder, Arbeit...) bestimmt war und sich nun zunehmend wieder auf sich selbst konzentrieren kann.

Welche Rollen haben die Frauen?

In den Generationenbeziehungen haben die Frauen eine ebenso wichtige Bedeutung wie die Männer. Als heikler Punkt gilt hier klassischerweise die Schwiegertochter-Schwiegermutterbeziehung. Die heutigen Altbäuerinnen hatten es in der Regel bei ihrer Einheirat (90% der Einheiratenden sind Frauen) in den Betrieb nicht leicht und mussten sich über die Maßen anpassen. Entscheidend für den Umgang mit der jungen Generation ist, wie sie ihre eigenen Erfahrungen aufgearbeitet haben und inwieweit sie sich mit der Vergangenheit wirklich versöhnen konnten. Rational betrachtet haben die Frauen der älteren Generation in der Regel klar, dass die jungen Frauen es besser haben sollen als sie selbst. Diejenigen mit schlechten Erfahrungen wollen die Fehler ihrer eigenen Schwiegermütter nicht wiederholen. Und dennoch fällt es manchmal schwer anzusehen, wie viel Freiheit die jungen Frauen heute haben: materiell, in Puncto Mobilität, mehr Zeit für die eigenen Kinder Die eigenen Werte, wie Sparsamkeit, denken und arbeiten für den Hof, kirchliche und standesgemäße Traditionen, die die älteren Frauen hingebungsvoll verteidigt haben, werden durch das Leben der jüngeren in Frage gestellt – und im Extremfall damit ihr ganzes Lebenswerk.

Ferner tut sich das klassische Schwiegermutter-Schwiegertochterproblem auf: Zwei Frauen lieben denselben Mann. Das landwirtschaftliche Erbe lässt den Erben oft weniger Entwicklungsspielräume und sie werden oft länger als Kind behandelt wie die Geschwisterkinder. Die Ehefrauen der Hoferben werden dann von den Schwiegermüttern häufig nach dem Kriterium der Versorgerinnenrolle für den Ehemann aus Konkurrenzperspektive beurteilt: Wird er gut bekocht? Gut gekleidet? Gut entlastet für den Hof? Da die älteren Frauen häufig eine Ausbildung in ländlicher Hauswirtschaft haben, sind in diesem Vergleich die jungen Frauen die Verliererinnen. Insofern gilt für die jungen Frauen wie für die jungen Männer: „Entwickle Dich eigenständig“ – auch im Bewusstsein, dass das an der ein oder anderen Stelle die älteren Frauen in Frage stellt. Und gleichzeitig: „Achte und wertschätze das Lebenswerk der Älteren“.

Eine besondere Herausforderung an die Frauen der jungen Generation ist die Erwartung, die Altenteiler bei Bedarf zu pflegen. Während der Mann den Hof erbt, erbt die Frau die Pflege. Die Erwartung gilt in der Regel, auch wenn vertraglich nichts entsprechendes festgehalten ist. Hier gilt es, frühzeitig Gespräche zu führen. Und in diesem Fall, wie auch sonst, ist die Eingeherrtete auf Solidarität des Hoferbens angewiesen. Er muss sich in den Konflikten zwischen Eltern und der jungen Familie zu den Entscheidungen und Entwicklungen der letzteren stellen. Da dies oft ungewollt zu Kränkungen bei der älteren Generation führen kann, gilt es wiederum, die anerkennende und wertschätzende Haltung diesen gegenüber nicht zu verlieren.

Was kann zu einem gelingenden Miteinander beitragen?

Suche nicht nach dem einen richtigen Weg!

Kreative Wege statt Unterordnung oder eskalierender Kämpfe

Suche den Dialog!

Miteinander reden führt zu weniger unausgesprochenen Zwängen und mehr Gestaltungsmöglichkeiten

Stell dich den eigenen Themen!

Mancher Konflikt ist eine Ablenkung von den eigenen Herausforderungen (z.B. das Erwachsenwerden).

Sei fehlerfreundlich!

Die Fehler der Vergangenheit und Gegenwart anerkennen und als Erfahrung werten.

Was ist den Beteiligten auf den Höfen zu wünschen?

Den vererbenden Vätern ist ein großes Vertrauen in ihre Söhne zu wünschen. Die Herausforderung ist für sie, sich damit abzufinden, auf Dauer nicht mehr der Bauer auf dem Hof zu sein. Die Kunst besteht darin, ihre wertvollen Erfahrungen an den Sohn weiter zu geben und den Sohn dennoch seine eigenen Erfahrungen und sei es auch Fehler machen zu lassen.

Dem Hoferben ist guter Mut zu wünschen, die eigenen Ideen anzupacken und selbstständig zu agieren. In den Auseinandersetzungen mit den Vätern brauchen sie das richtige Händchen, sie im jugendlichen Übermut nicht zu sehr zu verletzen und trotz widerstreitender Ansichten die Wertschätzung für die Älteren zu bewahren.

Die jungen Frauen, die auf einen landwirtschaftlichen Familienbetrieb heiraten, sei grundsätzlich Freude am Leben auf dem Hof gewünscht – unabhängig davon, ob sie selbst vom Hof kommen. Sie benötigen bisweilen eine starke Hartnäckigkeit darin, von ihren Männern eine klare Position für die junge Familie zu fordern. Im Umgang mit der Schwiegermutter gilt es, sich in sie hineinzusetzen, um sie nicht unnötig zu kränken.

Den älteren Frauen auf dem Hof sollte die Situation der jungen Frau nicht zu sehr mit ihren eigenen Erfahrungen von früher vergleichen. Ihnen ist eine sinnvolle eigenständige Aufgabe gegönnt, die ihnen Anerkennung bringt - entweder im Betrieb oder außerhalb. So fällt es leichter darüber hinweg zu sehen, was die junge Generation tut oder lässt. Ihnen ist zusammen mit ihren Männern ein Lebensabschnitt voller Gelassenheit zu wünschen.

Zur Person:

Frau Dr. Andrea Hötger ist auf einem Milchviehbetrieb im Sauerland aufgewachsen. In ihrer haupt- wie auch ehrenamtlichen Tätigkeit bei zwei Landjugendverbänden und ihrer Referentinnentätigkeit an der Landvolkshochschule Hardehausen (Warburg/Westfalen) hat sie Einblicke in viele Familiengeschichten landwirtschaftlicher Familien bekommen. Um ihre Erfahrungen und Eindrücke theoretisch zu fassen, arbeitete sie in ihrer Doktorarbeit zu den besonderen Herausforderungen einzelner Familienmitglieder während des Generationenwechsels. Zur Zeit arbeitet die zweifache Mutter freiberuflich als Dozentin,

Bildungsreferentin und Supervisorin (Supervision: Beratung in Arbeitsprozessen) in sozialen Feldern und im Kontext von Familienbetrieben.

Dr. Andrea Hötger

Schützenstraße 16

33178 Borcheln

05251/8787687

www.Andrea-Hoetger.de

info@Andrea-Hoetger.de