

# «Irgendwie wird es dann schon gehen»

**Kommunikation** / Oft ist ein Hof das Zuhause mehrerer Generationen, die wenig miteinander reden. Das kann zu Problemen führen. Zwei Fallbeispiele.

**BERN** Hans und Gertrud bewirtschaften seit über 25 Jahren ihren mittelgrossen Betrieb mit Milchproduktion, Ackerbau und einer Obstanlage in der vierten Generation. Die wirtschaftliche Lage ist ausreichend. Es bestehen jedoch keine grossen Reserven für eine Weiterentwicklung oder Investitionen. Schon bald zeichnet sich ab, dass der älteste Sohn Peter traditionsgemäss den Hof übernehmen wird. Im zwanzigsten Altersjahr kommen bei dem ausgebildeten Landwirt jedoch Zweifel auf. Er stellt sich folgende Fragen:

- Will ich wirklich diese Herausforderung annehmen?
- Kann ich in Zukunft den Betrieb so weiterführen wie dies meine Eltern bis heute getan haben?
- Muss (oder kann) ich umstrukturieren?

- Werde ich eine gute Zusammenarbeit mit meinen Eltern schaffen?
- Wird ein friedliches Zusammenleben möglich sein?

## Inhalte eines Gesprächs

Die Fragen, mit denen sich Peter auseinandersetzt, sind wichtig. Er muss sie ernst nehmen, was er auch tut. Er plant, mit seinen Eltern das Gespräch zu suchen und über seine Zweifel zu sprechen. Ein mutiger Schritt, den längst nicht alle Betriebsnachfolger machen. Aber er ist wichtig.

**Was Peter mit seinen Eltern bespricht:** Die beiden Generationen unterhalten sich über die finanzielle Lage des Betriebs. Weiter sind mögliche neue Betriebszweige, die für Peter in Frage kämen, ein Thema. Zudem bespricht Peter mit seinen Eltern, mit welchen

Rahmenbedingungen in Zukunft zu rechnen ist. Peter traut sich auch, zu äussern, dass es für ihn derzeit schwierig ist, all diese Aspekte richtig einzuschätzen. Für eine definitive Entscheidung zur Weiterführung des Betriebs seien noch zu viele Fragen offen.

**Was Peter mit seinen Eltern nicht bespricht:** Peter plagen grosse Ängste, was das Zusammenleben mit seinen Eltern angeht. Er hegt den Wunsch, den Betrieb nach seinen Vorstellungen gestalten zu dürfen. Er fragt sich, wie es sein wird, wenn er dereinst der Arbeitgeber ist und die Eltern Arbeitnehmer werden. Er zweifelt auch daran, dass seine Eltern in der Lage sind, von ihrem Werk, der bisherigen Führung des Hofes, loszulassen. Für die Eltern im Gegenzug ist im jetzigen Zeitpunkt eine Hofübergabe fraglich. Sie befürchten



Kampf ist eine Kommunikationsform. Fehlt es im Zusammenleben an gewaltfreier Kommunikation, kann es im Konfliktfall zum Kampf kommen. Auf physischer oder aber auch auf psychischer Ebene. (Bild Pixabay)

bei Peter eine Überlastung, da er noch jung und unerfahren ist. Zudem hat er noch keine Partnerin, was in den Augen der Eltern zur Betriebsführung ein Muss ist. Sie stellen sich bewusst immer wieder die Frage, wie es ihnen ergehen wird, wenn sie nicht mehr das Sagen haben. Trotz alledem wünschen sie sich einen Einstieg von Peter, da sie im Alltag oft an ihre physischen und psychischen Grenzen stossen. Was ebenfalls nie thematisiert wird, sind Fragen rund um die Vorstellungen und Erwartungen von Peters Geschwistern in Bezug auf die Zukunft und das Zusammenleben auf dem Hof.

## Konflikte vermeiden

Die Liste der nicht besprochenen Themen ist lang. «Zusammengefasst gesagt, über die anstehenden

äusserlichen Probleme haben sie gesprochen. Befürchtungen, Ängste, aber auch Wünsche und Träume wurden nicht mitgeteilt», erklärt Stefan Moser, Landwirt, und Coach bei der landwirtschaftlichen Beraterorganisation Aufbruchteam. Alle Beteiligten hätten aus Angst vor Verletzungen die Auseinandersetzung gemieden. Alle Beteiligten hoffen, dass es dann schon irgendwie geht. Doch das sei meist ein Trugschluss.

Zurück zu Peter und seinen Eltern. Der junge Landwirt entscheidet, eine Reise zu machen. Nach einem halben Jahr in Kanada kehrt er voller Lebenslust und Tatendrang zurück. Er hat während seines Auslandsaufenthalts viel gelernt. Er bringt Motivation und neue Ideen für den eigenen Landwirtschaftsbetrieb mit in seinem Gepäck. Und nun weiss er: «Ich will zu Hause einsteigen.»

## Wie geht es weiter?

Die Frage, die sich unweigerlich stellt: Wie geht die Geschichte nun weiter, wenn die Familie einer offenen Gesprächsführung und möglichen Konflikten weiterhin aus dem Weg geht? Welche Gefahren birgt das Verschweigen von Erwartungen, Ängsten, Zweifeln, Wünschen und Bedürfnissen? «Dazu gibt keine Regel», sagt Stefan Moser. In seiner Tätigkeit ist er immer wieder mit ähnlichen Beispielen konfrontiert. «Es gibt keine verlässlichen Prognosen, wie es in solchen Situationen weitergehen kann. Es ist in jeder Familie unterschiedlich, wie mit nicht ausgetragenen Konflikten umgegangen wird», weiss Moser. Seine Berater-tätigkeit hat ihm eine wichtige Erfahrung mitgegeben: «Aufgeschobene Konflikte lösen sich selten von alleine. Gerne werden durch weiteres Ignorieren neue Konflikte geschaffen. Dadurch werden die alten verstärkt und gegebenenfalls können sie durch eine Kleinigkeit eskalieren.» So entstünden Streitigkeiten, die schwer zu meistern seien. Oder im schlimmsten Fall

werde jemand der Beteiligten krank. «Die Zeit alleine löst Konflikte selten», so der Coach und sagt: «Es ist jedoch nie zu spät, aufgestaute Konflikte auszusprechen und Lösungen anzugehen.»

Stefan Moser erklärt, dass gegenseitiges Schweigen eine Lösung verhindere, mit der alle Parteien zufrieden sein könnten. Die

«Aufgeschobene Konflikte lösen sich selten von allein.»

Stefan Moser, Landwirt und Coach aus Goldwil BE

Menschen und der Betrieb könnten sich nur schwer oder gar nicht entwickeln. Eine Win-win-Situation, von der alle auf dem Hof profitieren könnten, ist nicht möglich.

## Ein anderer Fall

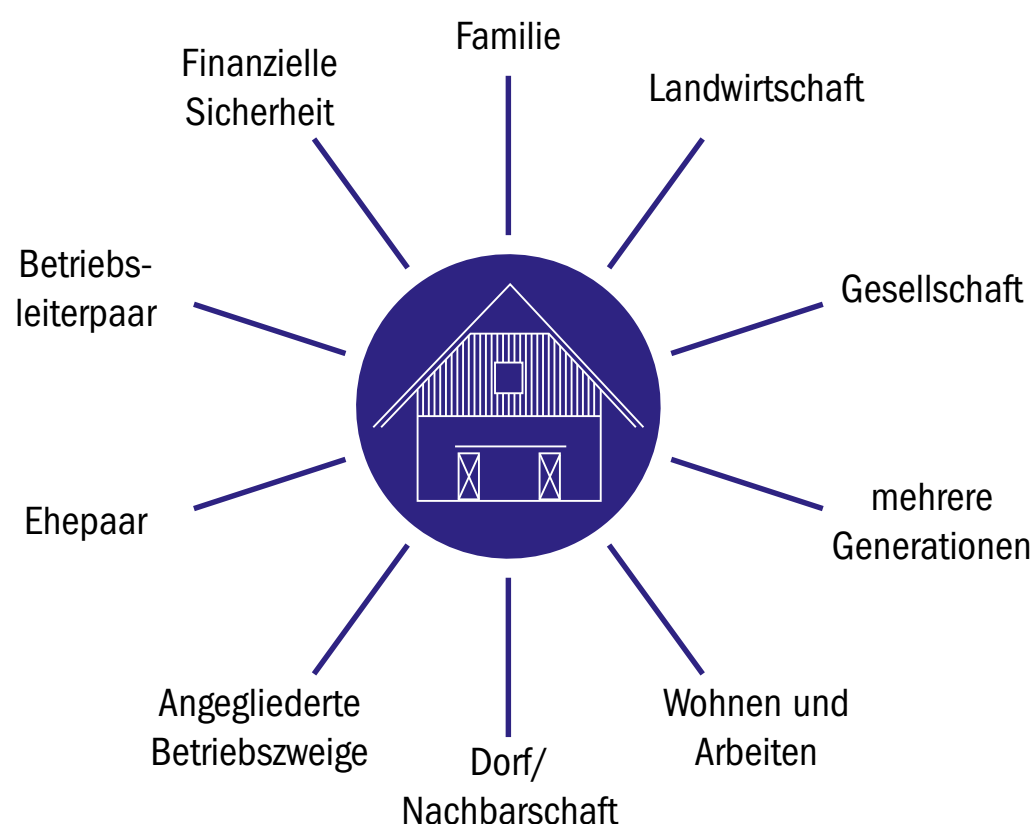
Stefan Moser erzählt von einem weiteren fiktiven Fall, dem mangelnde Kommunikation zugrunde liegt: Rolf ist ein begeisterter Viehzüchter. Er nimmt mit seinen Kühen regelmässig an Ausstellungen teil und hat auch schon Preise gewonnen. Sein Sohn Alain hat an der Viehzucht kein Interesse. Ihn zieht es zu den Pferden hin. Der Vater bemerkt schon seit einiger Zeit, dass das Engagement seines Sohnes bei der Viehzucht immer mehr nachlässt. Er befürchtet, dass Alain die Viehhaltung nach der Übergabe aufgeben könnte. Seine Befürchtungen äussert Rolf aber nicht, aus Angst, dass er damit seinen Sohn nur noch darauf aufmerksam machen könnte. Er möchte sein Lebenswerk weitergeführt sehen.

Alain denkt über den Betriebszweig Pensionspferde nach. Mit

## SCHNELL GELESEN

### Vielschichtige Belastung

Peter und Alain sind zwei junge Landwirte, die den elterlichen Betrieb übernehmen sollen. Beide haben Ideen, aber auch Zweifel. Statt darüber zu reden, schweigen sie. Insbesondere mögliche Veränderungen auf dem Betrieb, die ja nicht nur bei der Übernahme, sondern immer wieder anstehen, verschweigen sie. Und das aus Angst, sie könnten damit Konflikte auslösen und die Eltern mit ihren Entscheiden enttäuschen. Aber auch die Eltern der beiden schweigen. Diese mangelnde Kommunikation führt unweigerlich zu Konflikten. Auf einem Hof, wo so viel zusammenkommt, belastet es nicht nur den Berufsalltag, sondern auch das Privatleben. sb



Ein Bauernbetrieb hat viele Schauplätze. Unterschiedliche Protagonisten und deren Ansprüche bergen ein grosses Konfliktpotenzial in sich. (Quelle: Aufbruchteam)





## Was bringt eine Aussprache?

Die Chance, an einem unbefriedigenden und zermürbenden Zustand zwischen verschiedenen Personen mit einer Aussprache etwas zu verbessern, ist gross, sagt Stefan Moser vom Aufbruchteam. «Wir können die eigene Sichtweise der Situation darlegen und zeigen, welche Bedürfnisse jeder Einzelne hat. Die Ängste, die im Raum stehen und die Erwartungen, die an die Zukunft gerichtet werden, sind vielfältig», so der Coach. Oft seien sie dem Gegenüber auch unbekannt, weil sie im Alltag gar nie zur Sprache kämen. Reaktionen würden interpretiert und gerne auch falsch gedeutet. «Wie hat er das jetzt gemeint?», stellt man sich die Frage. Und statt nachzufragen, läuft man Gefahr, zu interpretieren. Stefan Moser erklärt in einzelnen Punkten, welche Vorteile es hat, den Schritt zum Gespräch miteinander zu wagen:

- Ängste, die erkannt und geäußert werden, erscheinen weniger bedrohlich. Somit

können wir damit besser umgehen.

- Wir kennen die Erwartungen unseres Gegenübers. Oftmals sind wir auch erstaunt, dass die Erwartungen gar nicht so ausfallen, wie wir gedacht haben.
- Wir finden leichter Lösungen, die für beide Parteien stimmen.
- Missverständnisse können geklärt und aus dem Weg geräumt werden. Die Wahrheit kommt ans Tageslicht.
- Der innere Konflikt, soll ich etwas sagen oder nicht, ist gelöst. Das eigene Wohlbefinden steigert sich dadurch bedeutend.
- Gegenseitiges Verständnis kann aufgebaut werden.
- Die Vorteile eines Zusammenlebens können noch mehr oder überhaupt genutzt werden.
- Die Leistungsfähigkeit der am Konflikt Beteiligten wird gesteigert.
- Dem Betrieb geht es gut und er kann weiterentwickelt werden. *sb*

## Einen Konflikt angehen

Den Konflikt angehen. Es tönt so banal, ist aber nicht in jedem Fall so einfach. Stefan Moser nennt sechs aufeinanderfolgende Stationen, wie ein Konflikt funktionell angegangen werden kann.

**Gefühle wahrnehmen:** Dazu gehören Angst, Frust, Enttäuschung, Wut oder auch Traurigkeit.

**Ursache erkennen:** Ereignisse, Verhalten, Äusserungen oder Schweigen können Ursache für das schlechte Gefühl sein.

**Bedürfnisse erkennen:** Welche werden erfüllt, welche nicht?

**Gespräch führen:** Die oben gewonnenen Erkenntnisse mitteilen. Dabei in Ich-Botschaften reden.

**Das Gegenüber anhören:** Die andere Meinung akzeptieren und die Gefühle respektieren.

**Vereinbarungen treffen:** Im Gespräch Lösungen suchen, die alle annehmen können und sich danach ausrichten können. *sb*

Freude würde er einen grosszügigen Pferdestall bauen, die Ausbildung zum Reitlehrer machen und Plätze für Pensionspferde anbieten. Aber auch er schweigt. Er glaubt zu wissen, dass sein Vater enttäuscht wäre, würde er diesen Betriebszweig aufbauen wollen. Welche Risiken birgt ein solches Verhalten? «Dass alles beim Alten bleibt», sagt Stefan Moser. Nämlich: Die Viehzucht wird vom Sohn weitergeführt. Die Erfolge werden immer kleiner, die Milchleistungen sind unbefriedigend. Es schleichen sich immer mehr Differenzen zwischen Vater und Sohn ein, meistens um Kleinigkeiten. Beide sind unglücklich, sie werden mürrisch, was die ganze Familie zu spüren bekommt. Das Zusammenleben unter einem Dach wird schwierig.

«Es könnte aber auch sein, dass der Sohn die Kühe verkauft und das neue Standbein aufbaut», zeigt Moser einen weiteren Ausgang der Geschichte auf. In diesem Fall wäre der Vater schwer enttäuscht. Er kann sich nicht damit abfinden, dass auf dem Betrieb keine Kühe mehr stehen. Pferde beginnt er zu hassen. Das wiederum löst beim Sohn ein schlechtes Gewissen aus. Er fühlt sich sehr unwohl und es wird immer schwieriger, Entscheidungen zu treffen, aus Angst, den Vater nochmals zu enttäuschen. Erfolg mit dem neuen Standbein ist so kaum möglich.

### Identische Problematik

Unabhängig vom Ausgang der verschiedenen Geschichten, hier liegt immer «der gleiche Hund begraben». Es ist die mangelnde oder gar ganz fehlende Kommunikation. «Ein Phänomen, dem wir in unserer Beratertätigkeit beim Aufbruchteam immer und immer wieder begegnen», sagt Stefan Moser.

*Simone Barth*



Ein möglicher Ablauf, wie eine Konfliktsituation, die aufgrund unausgesprochener Bedürfnisse entstanden ist, lösbar wird. *(Grafik BauZ)*

## Das kann zusätzlich helfen

Stefan Moser vom Aufbruchteam ist selber Landwirt und kennt die Herausforderungen im Zusammenleben auf einem Betrieb.

Er rät, sich einzugestehen, dass da ein Konflikt vorliegt, auch wenn das nicht einfach ist. «Welchen Anteil am Konflikt trage ich?», ist die Frage, die es zu stellen gilt. Und weiter: «Was kann im schlimmsten Fall passieren, wenn ich den Konflikt

anspreche?» Wichtig sei, bei einer Aussprache, die eigenen Bedürfnisse klar und unmissverständlich zu äussern. Es helfe, wenn man sich vorstellt, wie es sein wird, wenn dieser Konflikt gelöst ist. So hat man ein Ziel vor Augen. Was auch immer helfe, sei eine Aussensicht einer befreundeten Person einzuholen. Oder sich durch einen Coach begleiten zu lassen. *sb*



Stefan Moser (hinten) im Gespräch mit Ruedu Schüpbach. Die beiden Landwirte sind zusammen als Coaches unterwegs.

*(Bild sb)*