

Ein **STARKES** Team

Alle ziehen an einem Strang: Das ist das Idealbild des erfolgreichen Familienbetriebes. Und warum klappt es so oft nicht? Lesen Sie dazu die Einsichten und Empfehlungen einer erfahrenen Beraterin.



Daumen hoch, denn hier läuft es super: Familie Balder aus Nordhorn-Hestrup in Niedersachsen.

Fotos: Heil, Grafik: Driemer

Unsere Autorin



Foto: Privat

Dr. Silvia Riehl studierte Agrarökonomie in Hohenheim und war über 30 Jahre als sozioökonomische Beraterin für die LWK Niedersachsen tätig. Von 2006 bis 2012 leitete sie die Fachgruppe Betriebswirtschaft, Beratung & Tierproduktion der Bezirksstelle Bremerörde. Die 62-Jährige ist geprüfte Mediatorin und Kommunikationstrainerin. Nach ihrem Ausscheiden aus dem aktiven Kammerdienst bietet Frau Dr. Riehl heute freiberuflich Mediation und Coaching an.

zweigen so, selbst in Familienunternehmen mit Milliardenumsätzen. In der Landwirtschaft stellt die Familie aber zusätzlich noch den größten Teil der Arbeitskraft; erst in letzter Zeit geht die Entwicklung wieder mehr zu Fremdarbeitskräften.

Daraus folgt: In einem Familienbetrieb füllen alle Familienmitglieder immer mehrere Rollen gleichzeitig aus. Und damit sind Konfliktmöglichkeiten geradezu vorprogrammiert – selbst bei bestem Willen aller Beteiligten. Der Vater ist gleichzeitig Chef, der Sohn Arbeitnehmer, die Oma vielleicht Eigentümerin, der Vater wird zum Altenteiler, die Tochter zur Chefin, die Schwiegermutter ist Mitarbeiterin. Was die Sache nicht leichter macht: Die Familienrollen bleiben, auch über Jahrzehnte; die Rollen im Unternehmen ändern sich.

Familienbetriebe sind ein Erfolgsmodell, nicht nur in der Landwirtschaft. Rund 90% aller Unternehmen in Deutschland sind familiengeführt. Im Idealfall zieht die Familie an einem Strang: Jeder trägt seinen Teil zum Erfolg bei. Man ist sich grundsätzlich einig über die weitere Entwicklung des Betriebes. Investitionen werden nachhaltig, nicht mit Blick auf kurzfristige Gewinnmaximierung getätigt. Die Kommunikations- und Entscheidungswege sind extrem kurz und unbürokratisch. Mit einem Wort: Die Familie ist die größte Stärke des Familienbetriebes – wenn es gut läuft!

Wenn es schlecht läuft, wird die Familie zur größten Gefahr für die betriebliche Zukunft (und umgekehrt). Wo es ständig Querelen gibt, offene oder verdeckte Konflikte schwelen, die Familienmitglieder eher gegen- als miteinander arbeiten, da kann langfristig auch der Betrieb nicht gedeihen!

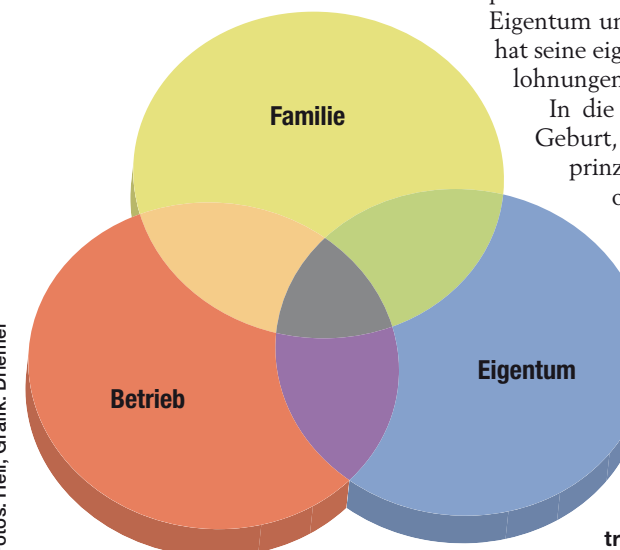
In keinem anderen Bereich gibt es eine so enge Verflechtung zwischen Familie und Betrieb wie in der Landwirtschaft. Denn hier liegen nicht nur Kapital und Betriebsleitung in den Händen der Familie. Das ist auch in anderen Wirtschafts-

Genau hier, in den sich ständig überschneidenden Aufgaben und Rollen, liegt die Ursache für so manche Missverständnisse und Konflikte im Alltag. Das ist den Meisten nicht bewusst. Umso hilfreicher kann es bei Problemen innerhalb der Familie sein, sich diese Mechanismen einmal gezielt vor Augen zu führen. Denn dies hilft jedem Familienmitglied, sich seiner verschiedenen Rollen immer wieder bewusst zu werden und sein eigenes Verhalten danach anzupassen.

Das ist nicht einfach und bedarf eigentlich täglichen Trainings. Gelingt es aber, wird es ein erfolgreicher Betrieb mit einer zufriedenen Familie. Gelingt es nicht, ist es oft genug der Untergang für Betrieb und Familie. Für beides gibt es genügend Beispiele – in der Landwirtschaft, aber auch in „großen“ Unternehmerfamilien der deutschen Wirtschaft, deren Namen jeder kennt.

Dreiklang Familienbetrieb: In jedem Familienbetrieb begegnen und überlappen sich drei Systeme: die Familie, das Eigentum und der Betrieb. Jedes System hat seine eigenen Spielregeln, Werte, Belohnungen, aber auch Erwartungen.

In die Familie komme ich durch Geburt, Heirat oder Adoption – und prinzipiell nur durch den Tod oder durch Scheidung wieder heraus. Selbst wenn ich, z.B. als weichender Erbe, weiter weg ziehe, bleibe ich Familienmitglied. Und spätestens im Erbfall oder



Gefühl oder Geschäft? Im Familienbetrieb überschneiden sich Familie, Betrieb und Eigentum ständig.

Ein Spagat: Heute Abend länger im Stall bleiben? Schnell noch ein paar E-Mails beantworten? Oder doch eine Radtour mit den Kindern machen? Betriebsleiter und Betriebsleiterinnen kennen diesen Konflikt nur allzu gut.



im Unterhaltsfall wird der Arm der Familie mich wieder einholen. Eine „Kündigung“ gibt es nicht.

Die Bindung ist sehr stark emotional, positiv wie negativ. Ich erwarte keine Entlohnung, sondern Liebe und Zuneigung. Liebesentzug ist die härteste Strafe für einen Menschen. Ein Tadel des

Vaters übertrifft den jedes noch so unangenehmen Chefs! Entscheidungen werden nicht bürokratisch oder formalisiert getroffen, es besteht viel Verhandlungsspielraum, und in der Regel wird gemeinsam entschieden. Jeder bekommt, was er braucht, auch ohne Gegenleistung. Man redet miteinander,

weil man sich nah und vertraut sein möchte.

Einen Betrieb übernimmt man, man wird Mitgesellschafter oder als Mitarbeiter angestellt. Es gibt Leistungskriterien und eine entsprechende Entlohnung. Es geht um Funktionen und Kompetenzen, Personen werden – anders als in der Fa-

Erik und Violaine Jennewein, 37 und 39 Jahre, Münchweiler a. d. Alsenz, Rheinland-Pfalz

Die Familie geht regelmäßig in Klausur

Fragt man im rheinland-pfälzischen Münchweiler auf der Klostermühle nach der Erfolgsformel für den Familienbetrieb, sind sich alle einig: Offen miteinander reden, unangenehme Themen schnell ansprechen und klare Vereinbarungen treffen! Denn: Die verschiedenen Standbeine des Betriebs, den Erik und Violaine Jennewein seit 2010 leiten, wollen gut geplant sein: klassischer Ackerbau, 24 Hotelzimmer, 3 Tagungsräume, 20 Mitarbeiter. „Es hat ca. fünf Jahre gedauert, bis sich herausstellte, wie wir den Hof entwickeln und wer von uns vier Geschwistern in welcher Funktion auf dem Hof bleibt – natürlich lief das nicht immer reibungslos“, sagt Erik Jennewein. „Profitiert haben wir schon im Teenager-Alter davon,

dass die Eltern uns früh in die Entscheidungen miteinbezogen haben. Jährlich sind wir mit der Familie zur sogenannten Familienkonferenz für ein Wochenende in eine Pension oder ein Hotel gefahren. Zwischen gemeinsamen Mahlzeiten und langen Spaziergängen haben wir über die betriebliche Entwicklung und Familien-Themen beraten.“

Auch wenn sich die Gruppe inzwischen verkleinert hat, kommen alle fünf Familienmitglieder, die im Betrieb tätig sind, an einem Januar-Wochenende zur Jahresplanung zusammen. Über das Jahr finden Besprechungen zwischen dem Betriebsleiterpaar, Eriks Schwester Astrid sowie den Eltern Claudia und Karl-Heinz Jennewein im Hof- und Hotelalltag dafür eher kurzfristig statt. Bemerkenswert: Ein Protokoll aller Be-

sprechungen, in dem die Aufgaben und Verantwortlichkeiten festgehalten werden, ist Pflicht. Auch mit den Mitarbeitern pflegt die Familie eine jährliche Mitarbeiterbesprechung und viele spontane Gespräche. „Oft sind es Kleinigkeiten und Missverständnisse, die im Betrieb zu Spannungen führen“, so Familie Jennewein. „Wir setzen darauf, dass jeder dem Gegenüber schildern kann, warum er sich so oder so verhält und was ihn beschäftigt. Je schneller Unstimmigkeiten angesprochen und geklärt werden, desto besser.“ Im intensiven Austausch sieht die Familie einen weiteren Gewinn: Die Mitarbeiter können auf dem vielfältigen Betrieb nach ihren Stärken und Interessen eingesetzt werden. Ein großes Plus für die Arbeitsmotivation und Zufriedenheit! -rb-

milie – austauschbar. Und es gibt die Möglichkeit der Kündigung. Entscheidungen sind weitgehend formalisiert und oftmals hierarchisch. Die Kommunikation ist sach- und zielbezogen.

Beim Eigentum, das man kaufen und verkaufen, erben oder vererben kann, geht es um Werte und Werterhalt, Sicherheit und Rendite, auch um Machtausübung. Entscheidungen sind stark formalisiert und unterliegen vielfach gesetzlichen Vorschriften (z. B. notarielle Genehmigungen, Bankenrecht).

Grenzen verschwimmen! Damit wird das „Dilemma“ des Familienbetriebes deutlich: Ich bin nur ein Mensch, aber mehrere Personen, nämlich z. B. Ehemann, Chef und Eigentümer. Und ständig verschwimmen die Grenzen zwischen den Systemen. Eine klare Anweisung („Kannst Du bitte sofort dieses oder jenes erledigen...“) ist im betrieblichen Bereich okay. In die familiäre Sphäre sollte sich dieser „Anweisungston“ besser nicht verirren. Erst recht kritisch wird es, wenn größere Investitionsentscheidungen (z. B. ein Stallbau) anstehen, im Hintergrund aber noch der Generationskonflikt schwelt.

Beispiel: Der Vater als Eigentümer hat Bedenken, für den Sohn als Pächter und Betriebsleiter ist der Stallbau aber ein notwendiger Schritt. In der Diskussion darüber vermischen sich schnell Emotionen und sachliche Argumente. „Den Stall baust Du nicht!“, postuliert

vielleicht der Vater. „Du hast mir gar nichts zu sagen“, kontert der Sohn. Und der Vater zieht sich verletzt zurück, weil er von seinem „Kind“ nicht so gemäßregelt werden will.

Dieses Dilemma – der ständige Spagat zwischen Gefühl (familiärer Bindung) und Geschäft (Betrieb) – wird auch die Paradoxie des Familienbetriebes genannt. Sie ist nicht auflösbar, und es hat auch keinen Zweck, sie dauerhaft leugnen zu wollen. Das führt nur zur Eskalation und häufig auch zu persönlichen Angriffen: „Du bist die Quelle meines Unglücks!“ Und auch das immer wieder gehörte Motto: „Der Betrieb geht vor!“ ist meist keine tragfähige Lösung, um familiäre und betriebliche Belange dauerhaft auf einen Nenner zu bringen. Vielmehr geht es um die Balance zwischen den Systemen, um klare Absprachen und gegenseitiges Verständnis. Dafür gibt es keine Patentrezepte, aber einige Hinweise.

Die Rollen klären: Der erste wichtige Schritt ist, dass sich alle immer wieder bewusst machen, in welcher Rolle sie gerade agieren. Wenn es um betriebliche Belange geht, ist der Chef der Chef und kann Anweisungen geben – auch wenn es vielleicht mein Sohn ist. Dies zu akzeptieren, fällt umso leichter, je besser der familiäre und betriebliche Bereich bewusst voneinander abgegrenzt werden. Wenn jede familiäre Mahlzeit und auch noch der Geburtstagskaffee zur „Arbeitsbesprechung“ wird, mag das dem Betriebsleiter noch gefallen. Für die übrigen Familienmitglieder und die Stimmung am Tisch kann eine solche Strategie eher kontraproduktiv sein.

Tipp: Legen Sie fest, wo und zu welchen Zeiten Sie Arbeitsbesprechungen durchführen, und zu welchen Gelegenheiten familiäre Themen Vorrang haben. Sie können sich dann gegenseitig an diese Vereinbarung erinnern, wenn jemand „aus der Rolle“ fällt.

Sicher haben betriebliche Belange im Familienunternehmen ein starkes Gewicht. Und oftmals müssen Freizeitwünsche dem Betrieb untergeordnet werden. In der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Familie liegt ja gerade die Stärke des Familienbetriebes. Diese Anpassungsfähigkeit darf aber nicht überstrapaziert werden. Wenn immer ausschließlich der Betrieb vorgeht, wenn vom Betriebsleiter keinerlei Rücksicht auf familiäre Wünsche genommen wird, dann wird das auf die Dauer nicht gutgehen! Je nach Temperament und Lebenseinstellung der Beteiligten kommt es zum Bruch oder zu Depression und Krankheit.

Das gleiche gilt für materielle Wünsche. Wenn immer jeder frei verfügbare

Gefühle ausdrücken



Foto: Privat

Ralf Keller,
47 Jahre,
78194
Immendingen,
Landwirt und
BUS-Trainer

„Die Verständigung untereinander und die Arbeitsorganisation auf dem Hof – das sind die Themen der Zukunft. Nur wenn heute die Kommunikation in der Familie stimmt, wird ein Betrieb auch in 10 Jahren noch am Markt sein. Wer Probleme, Spannungen und Missmut zu lange unter den Teppich kehrt, stolpert früher oder später darüber.“

Für meine Frau und mich ist es grundlegend wichtig, dass unsere Familie an einem Strang zieht und in die gleiche Richtung will. Unsere beiden Kinder beginnen im Sommer eine landwirtschaftliche Ausbildung und wollen langfristig in den Betrieb einsteigen. Aus meiner Sicht klappt das nur, wenn jeder seine Gefühle ausdrückt, dabei ernst genommen wird und man gemeinsam nach Lösungen sucht.“

Respekt muss sein

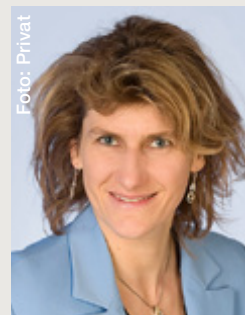


Foto: Privat

Martina
Grill,
42 Jahre,
82281
Egenhofen,
BUS-Trainee
und
selbstständiger
Coach

„Wenn die Lebensqualität stimmt, wird auch die Arbeitsqualität stimmen. Gute Stimmung in der Familie führt auch zu guter Laune im Betrieb. Daher lohnt es sich, klare Beziehungen und Arbeitsbereiche zu schaffen. Und: Alle Beteiligten möglichst frühzeitig über eigene Vorhaben und Termine, z. B. den Besuch von Vertretern, Monteuren oder dem Steuerberater, zu informieren, ist eine Frage des Respekts und der Wertschätzung.“



Foto: Bröcker

Topfit in der Team-Arbeit: Violaine und Erik Jennewein setzen auf regelmäßige Familien- und Mitarbeiter-Gespräche.

Familie

Euro diskussionslos in den Betrieb gesteckt wird, werden mittelfristig Unzufriedenheit und Spannungen nicht ausbleiben. Oft hört man die Aussage: „Wenn es dem Betrieb gut geht, geht es auch der Familie gut.“ Eine zu einseitige Sicht! Es muss auch der Familie gut gehen, damit es dem Betrieb gut geht.

Tipp: Bei gutem Betriebserfolg kann das Unternehmen ruhig mal einen Bonus zahlen, z. B. in Form einer kleinen Urlaubsreise, eines gemeinsamen Wochenendes usw.

Lob und Kritik: Genauso wie der familiäre Mittagstisch nicht betrieblich „missbraucht“ werden sollte, brauchen die mitarbeitenden Familienangehörigen klare Regeln für die innerbetriebliche Zusammenarbeit und eine professionelle Führung. Dazu gehören eine transparente Arbeitsorganisation, Arbeitsbesprechungen, Lob und Kritikgespräche. Die „Führung“ der Familienarbeitskräfte unterscheidet sich nicht notwendig von der fremder Mitarbeiter.

Oft hilft es, die eigene Familie einmal bewusst als „Team“ zu sehen, die mitarbeitenden Familienmitglieder als „Arbeitskollegen“. Dadurch lassen sich Lücken in den Abläufen oder Verantwortlichkeiten, aber auch mögliche Rollenprobleme und Konflikte leichter erkennen und aufdecken.

Beispiel: Der Sohn kann nicht erahnen, was der Vater heute machen will, wenn es darüber keine Absprachen gibt. Der Ehefrau oder Partnerin kann nicht vorgeworfen werden, den Tierarzt nicht anrufen zu haben, wenn sie gar nicht weiß, dass ein Tier krank ist. Und wenn keiner weiß, wo der Chef ist, kann man ihn nicht informieren.

Auch im Familienbetrieb gehört eine gute Arbeitsorganisation mit klar abgegrenzten Verantwortungsbereichen zu den Grundlagen des Erfolges. Und es gilt: Die Verantwortung liegt immer da, wo die Entscheidungsbefugnis liegt. Verantwortung kann ich nicht delegieren, nur die Entscheidungen!

Wenn ich also die nachfolgende Generation langsam in die Verantwortung hineinwachsen lassen will, dann muss ich dem Sohn oder der Tochter auch entsprechende Entscheidungsbefugnisse übertragen. Gerade im landwirtschaftlichen Betrieb mit seinen verschiedenen Produktionsverfahren lassen sich gut Bereiche und Verantwortlichkeiten abgrenzen.

Damit die Arbeitsorganisation dauerhaft transparent bleibt und man immer wieder nachjustieren kann, sind regelmäßige Besprechungen wichtig. Auf sie sollten Sie auch nicht mit dem Hinweis verzichten, „wir sehen uns ja sowieso täglich“.

Tipp: Wählen Sie einen Termin, an dem alle Zeit haben – aber eben nicht das Mittagessen! Zu Wochenbeginn sollten die nächsten Tage grob geplant werden. Die Feinabstimmung kann dann durch morgendliche Kurzbesprechungen erfolgen, dafür reichen fünf Minuten. Bei mehreren familieneigenen und fremden Mitarbeitern kann es sinnvoll sein, den Plan in Stichworten schriftlich zu fixieren und ans „Schwarze Brett“ zu hängen.

Bei dieser Planung sollten auch wichtige familiäre Termine, wie Arztbesuche, Feiern oder Urlaub abgestimmt und mit eingetragen werden. Das ist ein wichtiger Schritt, um die betrieblichen und familiären Belange ins Gleichgewicht zu bringen, ohne dass ein System darunter leidet.

Man kann sogar noch einen Schritt weitergehen: Machen Sie einmal im Jahr eine gemeinsame Auszeit (ein Tag in schöner Atmosphäre kann schon reichen) mit den aktiv im Betrieb mitarbeitenden Familienmitgliedern. Betrachten Sie Ihren Betrieb und Ihre Familie aus der Adlerperspektive. Was lief gut? Was lief schlecht? Wo wollen wir hin? Wie kommen wir dahin?

Ein offener Gedankenaustausch in Ihrem „Team Familie“ wird Schwachpunkte aufdecken, Perspektiven entwickeln und neuen Schwung geben. Wenn es ernsthafter knirscht, können Sie für einen solchen Tag auch professionelle Hilfe in Anspruch nehmen. Das kann sich auszahlen. Vielleicht bauen Sie sich Ih-



Ein Mensch, zahlreiche Rollen: Oft ist der Chef nicht nur Eigentümer des Betriebs, zugleich ist er auch Vater sowie Ehemann – und nicht zuletzt Sohn seiner Eltern.

Andreas Richters, 25 Jahre, Bargstedt, Niedersachsen

Treffen auf neutralem Boden



Ständige, unnütze Reibereien: Andreas Richters ging diese Problematik offensiv und gemeinsam mit seinen Eltern an.

Foto: Privat

Schon während der Fach- und Meisterschule habe ich stets zu Hause im Betrieb mitgearbeitet. Die Aufgaben waren allerdings nicht eindeutig festgelegt, sodass es immer wieder zu Unstimmigkeiten kam. Nach der Meisterschule schaukelten sich viele kleine Dinge hoch, jeder dachte, er sei im Recht und wollte sich durchsetzen“, beschreibt Andreas Richters die Ausgangssituation auf dem elterlichen Kartoffelbau- und Vermarktungs-Betrieb in Bargstedt, Kreis Stade. „Eigentlich kamen wir gut zurecht – bis auf die ständigen, unnützen Reibereien.“ Schließlich war es der Vater, Bernd Richters, der dem Sohn die Mediation vorschlug. Zweimal setzten sich Eltern und Sohn mit einem Mediator der Landwirtschaftskammer für rund eineinhalb Stunden

an einen Tisch. Dazu traf man sich bewusst in den Räumlichkeiten der Kreisstelle, auf neutralem Boden. Schnell wurde klar: Der Senior beabsichtigte eine schrittweise Übertragung der Aufgaben an seinen Sohn. Doch welchen Arbeitsbereich wollte er tatsächlich zuerst loslassen – und abgeben? Der Junior war überrascht und erfreut, da ihm die Überlegungen und Pläne des Vaters bis dahin keineswegs so klar waren. „Heute sind die Arbeitsbereiche eindeutig verteilt, jeder kennt seine Aufgaben. So haben wir Wind aus den Segeln genommen“, sagt der 25-jährige Landwirtschaftsmeister. „Die Mediation hat uns in gewisser Weise die Augen geöffnet: Blind drauf losarbeiten, das bringt nicht viel. Es geht darum, viel mehr und offener miteinander zu reden. -rb-

ren ganz persönlichen „Adlerhorst“ (z. B. in einem netten Hotel), in den Sie alljährlich einmal zurückkehren.

Nicht getadelt... In vielen Betrieben gilt: Nicht getadelt ist schon genug gelobt. Dabei gehört ein Lob zu den stark motivierenden Faktoren im Betriebsalltag, auch für Familienarbeitskräfte. Allerdings will es wohl überlegt sein. Zu häufiges Lob, vielleicht noch im Nebensatz, wird leicht zur eher kontraproduktiven Floskel. Auch ein Lob für Selbstverständlichkeiten („Schön, dass Du pünktlich gekommen bist“) erzielt eher die entgegengesetzte Wirkung und wirkt

ironisch. Ein gelungenes Lob muss aufrichtig, authentisch und zeitnah sein.

Tipp: Sagen Sie spontan, wenn Ihnen etwas besonders gut gefällt, und entwickeln Sie Ihre persönliche Ausdrucksform für ein Lob. Das kann, wo es passt, auch ein Schulterklopfen mit einem freundlichen Lächeln sein. Wenn Sie Formulierungen verwenden, werden Sie möglichst konkret und vermeiden Sie Allgemeinsätze oder gar Einschränkungen. Beispiel: „Ich habe gerade den Milchkontrollbericht gelesen. Ich freue mich, dass es Dir gelungen ist, die Milchleistung um 500 kg zu steigern, das hast Du gut gemacht. Weiter so!“ Und nicht: „Übrigens, letzte Woche kam ja der Milch-

Alles nach Plan



Simone Brummer, 33 Jahre, 91723 Dittenheim, Bauernhofpädagogin

„In unserem Eingang hängt eine große Tafel, unser Wochenplan. Hier trage ich einerseits alle betrieblichen Termine, andererseits alle wichtigen privaten Ereignisse (z. B. Familienausflüge, Ferienbeginn, Geburtstagsfeiern) ein. So wissen alle Beteiligten, d. h. die Schwiegereltern, mein Mann und ich, was auf dem Hof ansteht. Ist z. B. für Dienstag und Freitag der Besuch einer Schulklasse eingetragen, kocht meine Schwiegermutter automatisch das Mittagessen. Vergesse ich, den Wochenplan zu aktualisieren, haken die Senioren direkt nach: Simone, wo bleiben die neuen Termine?“

Locker bleiben



Beate Rieger, 47 Jahre, 74572 Blaufelden, Hauswirtschaftsmeisterin und Mitunternehmerin

„Getrennt wohnen, getrennt essen, zusammen arbeiten – das ist unser A und O. Wenn wir sonntags dann hin und wieder mit allen 3 Generationen am Tisch sitzen und ausgiebig frühstücken, ist das umso schöner. Im Betrieb hat jeder klar definierte Aufgaben: Mein Mann regelt den Verkauf, Sohn Johannes leitet den Wildpflanzen-Anbau, ich führe das Büro. Im Notfall können wir uns kurzfristig gegenseitig vertreten, doch für die vielen Mitarbeiter ist es extrem wichtig, dass sie einen, und nicht drei Ansprechpartner haben. Neben der Ernsthaftigkeit ist für uns eine gewisse Lockerheit, etwas Spaß und Humor für das Betriebsklima wichtig: Wenn ein größerer Auftrag reinkommt, stoßen wir mit unserem Team auch mal spontan mit einem Glas Sekt darauf an!“

kontrollbericht. Gut, dass Du es geschafft hast, die Leistung zu steigern, aber Du musst unbedingt sehen, dass Du den Fettgehalt in den Griff bekommst.“

Lob sollte nicht strategisch eingesetzt werden, sondern eine situationsgebundene Anerkennung und ein ehrliches Zeichen persönlicher Zuwendung sein. Wenn es Ihnen gelingt, in Ihrem Team eine gewisse Lob-Kultur zu entwickeln, wird sich das in einer motivierten und entspannten Arbeitsatmosphäre ausdrücken – und dann wird vielleicht sogar auch der Chef mal gelobt. Der Impuls für eine solche Kultur muss allerdings vom Betriebsleiter kommen, denn: Wer das Recht hat zu tadeln, hat die Pflicht zu loben.

Bloß nicht lospoltern! Natürlich läuft nicht immer alles glatt, und in jedem Betrieb werden auch mal „Kritikgespräche“ notwendig. Auch hierfür gibt es ein paar Regeln, die es zu beachten gilt, damit solche Gespräche „unfallfrei“ und möglichst mit einem positiven Ergebnis ver-

Schnell gelesen

- Die Familie ist die größte Stärke, sie kann aber auch die größte Schwäche des Familienbetriebes sein.
- Konflikte entstehen häufig durch die verschiedenen Rollen und Erwartungen, in die jedes Familienmitglied eingebunden ist.
- Oft hilft es, die eigene Familie einmal bewusst als „Team“ zu sehen, die Angehörigen als „Arbeitskollegen“.
- Ohne klare Führung, Arbeitsorganisation und Verantwortlichkeiten geht es auch im Familienbetrieb nicht.

laufen. Ganz besonders in Kritikgesprächen sollte sich jeder seiner momentanen Rolle erinnern. Wenn der Chef (Vater) den Mitarbeiter (Sohn) kritisiert, dann

ist das ein normaler Vorgang und kein Liebesentzug für den Sohn. Wenn umgekehrt nach dem Generationswechsel der neue Chef (Sohn) den Mitarbeiter (Vater) kritisiert, dann ist das auch normal und kein Zeichen der Missachtung des Vaters.

Leicht gesagt, nicht ganz so leicht umgesetzt! Damit alle diese verschiedenen Rollen akzeptieren können, ist es wichtig, Kritikgespräche in einer Atmosphäre der gegenseitigen Wertschätzung zu führen. Ein Lospoltern bei jeder Gelegenheit oder gegenseitiges Anbrüllen ist wenig zielführend. Tückisch sind auch die sehr beliebten Verallgemeinerungen, wie: „Nie kommst Du pünktlich!“ oder „Immer muss ich Dir alles zweimal sagen!“. Sie sind ebenso wenig hilfreich wie Vorwürfe, die Sie vielleicht über Wochen oder Monate im innerlichen „schwarzen Buch“ notiert haben.

Tipp: Führen Sie das Gespräch zeitnah, aber nicht zwischen Tür und Angel. Machen Sie deutlich, um welches Problem oder welchen Fehler es geht, und nehmen Sie

Und wenn gar nichts mehr geht?



Gegen- statt miteinander: Dann stehen Betrieb und Familie auf dem Spiel.

In jedem Betrieb kommt es vor, dass Mitarbeiter kündigen oder gekündigt werden, weil die Zusammenarbeit nicht klappt, oder weil sie den Anforderungen nicht gerecht werden. Auch im landwirtschaftlichen Familienbetrieb kann es Situationen geben, wo es einfach nicht mehr funktioniert. Was dann? Kann ich dann meinem Sohn oder umgekehrt meinem Vater kündigen? Formalrechtlich ja, wenn z. B. ein Arbeitsvertrag,

ein Pachtvertrag oder auch ein GbR-Vertrag abgeschlossen wurde.

Klar ist aber, dass mit der „betrieblichen Kündigung“ fast immer auch der Familienfrieden zu Bruch geht. Weil Familie und Betrieb so eng verknüpft sind, sind grundlegende Konflikte so gefährlich – ganz gleich, ob sie aus familiären oder betrieblichen Gründen ausbrechen. Dann werden Konflikte emotional häufig härter geführt als in Führungsetagen von großen Konzernen.

Die Zeit des Generationswechsels ist in dieser Hinsicht immer besonders sensibel. Nicht gelöste Rollenkonflikte können dann schnell zu permanenten und schmerzhaften Reibereien führen. Füttert z. B. der mitarbeitende Altentleiler grundsätzlich eine andere Mischung, als ihm der Betriebsleiter, sein Sohn, vorgegeben hat, so ist das nicht zu tolerieren. Es kann aber sein, dass ein offenes Gespräch hierüber zu keinem Ergebnis führt, weil der Vater (eventuell unbewusst) seine Mitarbeiterrolle nicht akzeptiert. Er hat es innerlich vielleicht noch nicht geschafft, sich von seiner früheren Chef-Rolle wirklich zu lösen.

Hier helfen nur „wertschätzende“, aber offene Gespräche, oder notfalls eine andere Aufgabenverteilung – wobei der Sohn seinem Vater deutlich machen sollte, dass er nach wie vor dessen vollen Respekt hat und ihm das Urteil des erfahrenen Vorgängers grundsätzlich wichtig ist.

Umgekehrt kann es sein, dass z. B. die 20-jährige Tochter, die gerade in die GbR der Eltern eingestiegen ist, alle Entscheidungen der Eltern infrage stellt, weil sie meint, es besser zu wissen. Vielleicht steckt dahinter unbewusst das Gefühl, noch zu sehr unter der Knute der Eltern zu stehen und sich nicht genügend abgenabelt zu haben. Klar ist



Familienbetrieb: Chance oder Risiko? Wenn Vater und Sohn, bzw. Tochter, die Aufgaben und Rollen frühzeitig klären, gehen sie umso gestärkter in die Hofübergabe.

aber, dass ein solches Verhalten im betrieblichen Ablauf nichts zu suchen hat. Umgekehrt sind die Eltern gut beraten, wenn Sie den Wunsch der Tochter nach Abgrenzung und Entwicklung einer eigenen Persönlichkeit akzeptieren.

Die damit verbundenen Gespräche sind kein leichtes Unterfangen und vielfach nicht alleine von der Familie zu schaffen. Niemand sollte zögern, sich hier professionelle Hilfe zu holen, z. B. im Rahmen einer Mediation. Und wenn gar nichts mehr geht, sollte auch die Möglichkeit, sich betrieblich zu trennen, nicht tabu sein. Vielleicht tut es der Tochter im Beispiel gut, einmal als „echte“ Arbeitnehmerin in einem anderen Betrieb tätig zu sein – zumindest eine Zeit lang. Oder vielleicht kann der Altenteiler manchem Konflikt aus dem Weg gehen, wenn er nicht mehr voll im Betrieb eingebunden ist. Es gibt auch andere Möglichkeiten, sich externe Anerkennung zu holen.

Die Familienrollen bleiben ein Leben lang – die Rollen im Betrieb sind auf Zeit angelegt und gegenseitig kündbar. Diese Tatsache sollte als Möglichkeit der freien Entfaltung angesehen werden – und nicht als anhaltende Belastung und Einschränkung.

sich vor, nur diese Punkte konkret zu besprechen. Vermeiden Sie Vorwürfe und Pauschalierungen, sondern versuchen Sie, gemeinsam eine Lösung zu finden, Klippen auszuräumen oder wechselseitig ein besseres Vorgehen im nächsten Konfliktfall zu verabreden. Ein gutes Kritikgespräch endet mit einer konkreten Vereinbarung und der Festlegung einer Ergebniskontrolle nach einer festgelegten Frist.

Ein Erfolgsmodell: Was lernen wir aus diesen Beobachtungen und Überlegungen? Der landwirtschaftliche Familienbetrieb ist ein kompliziertes Konstrukt, das jede Menge Konfliktpotenzial in sich trägt. Das Paradoxon, gleichzeitig verschiedene Rollen in den drei Systemen Familie – Betrieb – Eigentum mit ihren jeweils eigenen Rollenerwartungen spielen zu müssen, lässt sich nicht aufheben. Wenn sich aber alle Familienmitglieder dieser verschiedenen Rollenerwartungen bewusst werden und sich gegenseitig immer wieder einmal daran erinnern, in welcher Rolle sie sich gerade begegnen, kann das Dilemma gemildert werden.

Wenn man dies bewusst und regelmäßig übt, lassen sich Familie und Betrieb vernünftig abgrenzen und gegenseitig ins Gleichgewicht bringen. Wenn dann noch die mitarbeitenden Familienangehörigen (wer immer es sein mag) vom Betriebsleiter (welches Familienmitglied immer es sein mag) professionell geführt werden, kann die Firma „Bauernhof“ tatsächlich zum Erfolgsmodell werden.

Auf Augenhöhe

Foto: Bröcker



Wilhelm Püllen, 30 Jahre, 52388 Nörvenich, Landwirt

„Statt eine GbR oder GmbH zu gründen, führen wir auf dem Hermannshof seit 2008 drei Betriebe parallel: Meine Mutter leitet die gewerbliche Direktvermarktung, mein Vater verwaltet 70 ha Ackerbau und den Freiland-Hühnerstall, ich selbst manage weitere 70 ha Ackerbau, den Hühnerstall mit Bodenhaltung und den Kartoffelanbau.

Auch wenn die Abläufe in der Praxis stark verwoben sind, hilft diese Trennung enorm. Denn naturgemäß bleibe ich zeitlebens das Kind

„Einerseits bleibe ich Kind, andererseits werde ich Betriebsleiter.“

meiner Eltern, doch – zurück von der Uni – wachse ich Schritt für Schritt in die Position eines Betriebsleiters auf Augenhöhe hinein und trage für mehr und mehr Bereiche die Verantwortung. Ein Prozess, der viel Zeit, viele Gespräche und den Respekt der Beteiligten untereinander unbedingt braucht. Zudem spielen Gefühle dabei oft eine größere Rolle als Zahlen und Bilanzen. Die jüngste Veränderung ist, dass meine Frau nach der Babypause in die Direktvermarktung einsteigen möchte, anstatt zurück in eine gute Stelle in der Industrie zu gehen. Klar, dass dies zwischen uns als Paar und meinen Eltern ausführlich abgewogen und teilweise auch durchaus kontrovers diskutiert wurde. Ausschlaggebend für gute Gespräche war es, zu viert, ohne dass eine der Hauptpersonen fehlte, über die künftige Aufteilung der Bereiche zu sprechen. Miteinander, nicht übereinander!“

„Miteinander sprechen, nicht übereinander – das ist entscheidend.“