

# Mit klaren Positionen zu mehr Erfolg

Konflikte innerhalb der Familie können sich negativ auf die Betriebsentwicklung auswirken – und umgekehrt. Denn Entscheidungen lassen sich nicht nur anhand harter Zahlen und Fakten treffen. Peter Jantsch erzählt die Geschichte von Daniel und zeigt damit, was Betriebsleiter heute können müssen.

**D**aniel hat den elterlichen Hof übernommen. Er ist verheiratet, hat zwei kleine Kinder. Seine Eltern arbeiten im Betrieb weiter mit. Damit er nicht im Getriebe des Familienbetriebes aufgerieben wird, hat er konsequent Position bezogen. Das war nicht leicht und führt auch immer wieder zu Konflikten. Aber es sorgt für Klarheit und hilft ihm, seine ihm zur Verfügung stehende Zeit und Kraft effektiv einzusetzen.

## Haltung zum Partner

Für Daniel ist es eindeutig: Im Zweifelsfall gehört seine Loyalität seiner Frau, nicht seinen Eltern. Das mag hart klingen und besonders für seine Mutter schmerzhaft sein, aber für ihn ist das klar. Er hat an vielen Kollegen gesehen, was passiert, wenn der Mann herumeiert zwischen Mutter und Frau und sich nicht positioniert. Meistens gibt das unlösbaren Streit zwischen Mutter und Schwiegertochter.

**Deshalb ist es Daniel so wichtig, ausreichend Zeit mit seiner Familie, aber auch exklusiv mit seiner Frau zu verbringen.** Sie haben vereinbart: ein Abend in der Woche ist nur für sie reserviert. Ohne Kinder, kein Handy. Das klappt nicht immer, aber drei Abende im Monat bekommen sie hin, im Sommer zwei.

Damit haben sie früh angefangen, und sie verteidigen diese Zeiten vehement gegen den Zugriff durch den Betrieb. Das ist nicht immer leicht. Arbeit ist immer mehr als genug da, da muss man sich eindeutig positionieren. Aber je klarer er ist, desto leichter fällt es seinen Eltern und Mitarbei-

tern, das zu respektieren. Wenn er andere Paare anschaut, sieht er deutlich, wie wesentlich die regelmäßig Pflege der Partnerschaft ist.

## Betriebsklima und gute Arbeit

Außerdem weiß Daniel wie wichtig Wertschätzung ist. »Nicht geschimpft ist Lob genug«, unter diesem Satz hat er selbst gelitten. Dabei kennt es jeder, wie motivierend Lob und Anerkennung sind, und wie leicht die Arbeit von der Hand geht, herrscht ein gutes Betriebsklima. Jetzt spricht er Wertschätzung und Anerkennung konsequent aus. Damit ist er nicht geizig, die bekommen alle, mindestens einmal am Tag pro Person. Aber eigentlich will er es öfters, wann immer es sich anbietet. Eine lohnende Investition in Effektivität und Qualität der Arbeit!

## Weichen für die Zukunft stellen

Die Zeiten ändern sich, Werte und Lebensentwürfe auch. Daniels Frau kommt nicht aus der Landwirtschaft und geht in Teilzeit ihrem Beruf nach. Daran hatten Daniels Eltern doch zu schlucken. Mittlerweile akzeptieren sie gegenseitig ihre unterschiedlichen Werte und Vorstellungen, auch wenn sie sie nicht teilen.

**Die letzten Jahre vor der Übergabe häuften sich die Konflikte zwischen Vater und Sohn.** Wer verantwortete was? Wieviel durfte Daniel ohne Rücksprache entscheiden? Musste er noch um Erlaubnis

fragen? Ihre Rollenverteilung wurde immer unklarer, je älter Daniel wurde und je näher die Übergabe rückte. Doch seit der Betrieb überschrieben ist, sind die neuen Kräfteverhältnisse klar. Da rückte sich etwas ganz von alleine zurecht.

Das hatte sie aber viel Arbeit und schmerzhaft Diskussionen gekostet, während sie den Übergabevertrag ausarbeiteten. Am Anfang redeten sie viel zu wenig miteinander. Sie dachten, es wäre doch alles klar, aber aggressives Schweigen und wortlose Reibereien nahmen zu. Immer mehr Sand im Getriebe machte sie fast krank. Dann wussten sie: es hilft nichts, sie mussten miteinander reden. Gott sei Dank hatten sie dabei Unterstützung. Ohne die Moderation wäre ihnen das um die Ohren geflogen, aber so lernten sie, konstruktiv miteinander zu streiten. Und das ist schwer, weiterhin, aber notwendig.

**Der Vater, immer darauf bedacht sein Lebenswerk zu schützen,** sperrte sich gegen alles, was für ihn so aussah, als wolle der Junior in jugendlichem Ungestüm niederreißen, was er mit Bedacht und Mühe errichtet hatte. Er hat schließlich die Erfahrung, nicht sein Sohn. Aber Daniel blieb beharrlich dabei: Wenn er den Hof übernimmt, dann muss er nach bestem Wissen und Gewissen den Betrieb entwickeln und

---

*Das wichtigste Werkzeug, das man als Betriebsleiter hat, ist man selbst. Gönnen Sie sich Regenerationszeiten, um dafür zu sorgen, dass dieses Werkzeug auch scharf bleibt.*

sich dabei an der Zukunft ausrichten, nicht an der Vergangenheit. Vom Kopf war das dem Vater klar, aber hatte er nicht immer Verantwortung dafür, den Sohn nicht sehenden Auges gegen die Wand fahren zu lassen?

Die Wende kam, als der Vater gefragt wurde, ob er selber den Hof denn mit der Erfahrung und dem Wissen übernommen hatte, die er jetzt beim Abgeben hat. Und wie denn sein eigener Vater ihn bei der Übergabe unterstützt oder ihm das Leben erschwert hatte. Da begann der Vater, loszulassen. Aber richtig frei wurde er erst, als er mit seiner Frau eine Vision erarbeitet hatte, was sie denn nun mit ihrem Ruhestand anfangen wollten. Als sie einen echten Plan hatten, konnte sich auch der Vater zur Zukunft bekennen. Da kehrte das Lächeln in sein Gesicht zurück – und Daniel riss den alten Kälberstall ein.

## Brennen ohne zu verbrennen

In seinem Alltag aus Familie und Betrieb nimmt Daniel viele verschiedene Rollen ein: Er ist Unternehmer, Manager, Facharbeiter, Chef, Ehemann, Vater, Sohn, Bru-

der, Nachbar. Im Melkstand ist er der Chef, aber im Kälberstall ist es seine Mutter. Wie der Acker bestellt wird, bestimmt er oder die Technik, bei schwierigen Bodenverhältnissen fragt er aber lieber seinen Vater. Die Buchführung verantwortet seine Frau, die großen unternehmerischen Entscheidungen fällen sie gemeinsam. Wie soll er in diesem komplexen Durcheinander seine Prioritäten setzen?

**Das wichtigste Werkzeug des Betriebsleiters ist er selbst.** In einem Seminar zur Unternehmensführung, das Daniel zusammen mit seiner Frau besuchte, wurden sie gefragt: »Wer ist der wichtigste Mensch in Ihrem Leben?« Auch wenn Daniel den Impuls hatte »meine Frau« zu sagen (und sie das natürlich sehr gerne auch hören wollte), so gibt es auf diese Frage nur eine richtige Antwort: er, Daniel! Selbst wenn das egoistisch oder selbstherrlich klingen mag: Nur wenn Daniel kraftvoll, gesund und glücklich ist, ist er voll leistungsfähig und kann seiner Familie und seinem Betrieb dienen.

Deswegen ist es gewissermaßen seine erste Pflicht, dafür zu sorgen, dass er dazu in der Lage ist. Bis zur Selbstaufgabe sich

## Richtig wertschätzen

Hand aufs Herz: wären Sie eigentlich gerne Ihr eigener Mitarbeiter? Bringen Sie nun im Brustton der Überzeugung ein »Ja!« heraus, können Sie eher zu Ihrer Information weiterlesen.

Wertschätzung hat im Betriebsalltag enorm viele Facetten. Die Basis ist allerdings immer dieselbe: Dankbarkeit ist pure Wertschätzung. Danke, dass es Sie gibt, dass Sie für uns da sind, danke, dass Sie täglich Ihr Bestes geben. Wie würden Sie sich bei diesen Worten fühlen?

- Wertschätzen Sie persönlich
- Wertschätzen Sie ehrlich und aufrichtig
- Wertschätzen Sie zeitnah und spontan
- Wertschätzen Sie konkret
- Wertschätzen Sie das Verhalten, auch wenn das Ergebnis nicht gelingt
- Nehmen Sie Wertschätzung an



## Selbstreflexion – sich öfter mal den Spiegel vorhalten

**Sie tragen sich mit dem Gedanken, den Betrieb an die nächste Generation zu übergeben?** Gut so, schließlich ist Ihnen seit Jahren klar, dass diese Entscheidung ansteht und nun die notwendigen Schritte eingeleitet werden müssen, damit der Generationswechsel gelingen kann.

Ihr Unternehmen ist seit vielen Generationen im Besitz der Familie. Ihre Vorfahren sorgten, genau wie Sie, für ausreichendes Einkommen und ein gutes Leben. Für alle gab es immer wieder unternehmerisch schwere, aber auch sehr erfolgreiche Zeiten. Dank Ihrer geschickten Unternehmensführung können nun auch Sie ein rentables und stabiles Unternehmen an die nächste Generation weitergeben.

**Spätestens jetzt erscheint es notwendig, innezuhalten. Wie geht es Ihnen gefühlsmäßig in dieser Situation?** Eine Hofübergabe ist niemals nur ein formaler Akt, bedeutet er doch vor allem, dass Sie als »die Alten« ihr Lebenswerk beenden. Damit sind verständlicherweise Emotionen, Erwartungen, Ängste und eventuell Trauer verknüpft. Was werden Ihre neuen Lebensinhalte sein? Welche Rollen füllen Sie demnächst aus und was ändert sich für Sie persönlich durch die Übergabe? Was genau endet, was beginnt neu?

Nehmen Sie sich Zeit für eine ganz persönliche Reflexion der Situation, in der Sie sich befinden:

- Wie gehen Sie damit um, dass Sie bei betrieblichen Entscheidungen möglicherweise nicht um Rat gefragt werden?
- Können Sie es akzeptieren, wenn z. B. neue Geschäftsfelder ausprobiert werden?
- Sind Sie in der Lage, Ihre Kommunikation der jeweiligen Situation anzupassen? Auf der einen Seite dem Nachfolger den nötigen Respekt zu gewähren, zum anderen zu erkennen, wann elterlicher Rat gefragt ist?

Machen Sie sich bewusst, dass dies eine neue Situation ist, die für alle Beteiligten einen Rollenwechsel bedeutet. Aber nutzen Sie die Phase der Hofübergabe für eine persönliche Selbstreflexion. Je klarer die Erwartungen auf beiden Seiten kommuniziert und ausgehandelt werden, umso stressfreier wird der Rollenwechsel gelingen. So kann sich jede Generation bewusst auf ein neues Miteinander in Zufriedenheit und Harmonie einstellen.

**Das Ruder abgeben.** Hilfreich wird sein, mit dem Nachfolger detailliert abzusprechen, ob und wenn ja welche Aufgaben Sie im Unternehmen noch ausführen möchten. Kommuniziere-

dem Betrieb zu opfern bedeutet, aus der Substanz zu wirtschaften. Das kann man kurzfristig mal machen, um eine akute Durststrecke zu überstehen. Das ist aber definitiv kein nachhaltiges und zukunftsfähiges Konzept.

**Wer dauerhaft den Betrieb über sich stellt, läuft Gefahr eines Burn-outs.** Betriebsleitung ist Hochleistung, da braucht man auch seine Regenerationszeiten, und man muss dafür sorgen, dass das Werkzeug, mit dem man arbeitet, auch scharf

ist. Mit einer stumpfen Säge zu sägen ist ineffektiv. Das wichtigste Werkzeug, was Daniel als Betriebsleiter hat, ist er selbst.

Deswegen verwendet Daniel regelmäßig einen Teil seiner Zeit dafür, sich als Werkzeug scharf zu halten. Zuerst dachte er, das ginge nebenbei. Aber Hof, Familie und Unvorhergesehenes lassen dafür keinen Platz. Mit einem Mix aus Zeitmanagement, klarer Priorisierung und konsequentem Delegieren verschaffte er sich etwas Luft. Er richtete sich im Tagesablauf Inseln der Entspannung und Erholung ein. Eine Viertelstunde Mittagsschlaf, wann immer es geht, minutenlange Atempausen, Augenblicke des Innehaltens. Und es gibt jede Woche feste Zeiten, da beschäftigt er sich nur mit sich als Betriebsleiter: eigene Weiterentwicklung, persönliche Ziele, Reflexion des Erreichten oder Nicht-Erreichten. Im Winter ein bis zwei Stunden die Woche, im Sommer 15 Minuten.

Und er hat akzeptiert: Wenn beim Schlepper die Dieselanzeige gegen null geht, nutzt es nichts, ein Smiley drüber zu kleben. Dann muss man nachtanken. Genau so hält er es mit sich selbst. Wenn sein Akku leer ist, muss er ihn aufgeladen. Das geht nicht anders.

*Peter Jantsch, Systemischer Coach, Stade  
www.veraenderung.jetzt*

## Konstruktiv Streiten

Wenn schon ein Streit, dann doch bitte einen konstruktiven. Empfehlungen für konstruktives Streiten ohne nachhaltige Schäden und mit einer tragfähigen Einigung:

- Eine Auseinandersetzung benötigt Zeit und einen passenden Rahmen
- Unter vier Augen streiten, ohne »Öffentlichkeit« (Kinder, Mitarbeiter, etc.)
- Zuhören und ausreden lassen
- Seinen Standpunkt klar vertreten – aber lösungswillig sein
- Respektvoller Umgang: die Ansicht des anderen akzeptieren, ohne die eigene Ansicht aufzugeben
- Ich-Aussagen: nur von mir selbst sprechen, mich beschreiben, meine Gedanken, meine Gefühle
- Keine Vorwürfe, Anschuldigungen oder Beleidigungen
- Sachebene und Gefühlsebene getrennt voneinander besprechen
- Fehler eingestehen und sich entschuldigen
- Bereit sein zu verzeihen: dem Gegenüber, sich selber
- Wenn man nicht vorankommt: Hilfe Dritter suchen
- Nach dem Streiten Zeichen der Versöhnung etablieren
- Auch ohne Konflikt viel miteinander reden: Ein Streit beginnt nicht mit lauten Worten, sondern dass zum entscheidenden Zeitpunkt nicht genug geredet wird



Die Mitarbeit ist eine Hilfe – im Rahmen dessen, was die ältere Generation noch leisten kann und will.

ren Sie offen Wünsche und Bedenken und erinnern Sie sich an Ihre eigene Hofübergabe: Was hat gut funktioniert, was eher nicht? Was hätten Sie sich von Ihren Eltern gewünscht? Was genau erwarten Sie von der jungen Generation und vor allem, weshalb genau das?

Je klarer Sie Ihre eigenen Erwartungen und Wünsche definieren, umso leichter wird sich die Kommunikation gestalten.

- Stellen Sie sich bewusst auf Ihr neues Leben ein.** Welche Rollen sind nun wie zu besetzen? Sie sind ab jetzt:
- Berater statt Betriebsleiter (versuchen Sie, sich zurückzuhalten und abzuwarten, bis Sie um Rat gebeten werden)
  - Elternteil eines Betriebsnachfolgers (für beide Seiten ein schwieriger Rollenwechsel)
  - Ehepartner in Vollzeit (diese Rolle ist ebenfalls neu zu definieren, da die geänderte Lebenssituation auch Ihre Partnerschaft beeinflussen wird)

Aber nicht nur für den Abgeber ändert sich die Situation, sondern selbstverständlich auch für den Nachfolger. Er übernimmt die »Verantwortung der Generationen«, bleibt jedoch zeitlebens in der Rolle des Kindes der Eltern. Das Fachwissen für eine erfolgreiche Unternehmensführung vermitteln Fachschulen und Universitäten. Wie jedoch der emotionale Rollenwechsel zum Hofnachfolger gelingt, lehren sie nicht. Daher ist auch er aufgefordert, seine neuen Rollen mit Inhalten zu füllen.

Dr. Sabine Paasche, Training & Coaching, Magdeburg



**Zorvec Enicade® NZEB**

**FUNGIZID**

## Nicht irgendein neues Fungizid!

**Bis zu 3–4 Tage längere Wirkungsdauer**  
Längere Spritzintervalle auch bei schwierigen Bedingungen und hohem Befallsdruck

**Exzellente Regenfestigkeit**  
Sichere Anwendung auch bei ungünstigen Witterungsbedingungen

**Schutz des Neuzuwachses**  
Translaminare und systemische Verteilung

Jetzt einen **GRIMME Lagerhausfüller** gewinnen!  
[www.enicade-nzeb.de](http://www.enicade-nzeb.de)

**Hotline: 01802-316320**

(0,06 €/Anruf aus dem Festnetz, Mobilfunk max. 0,42 €/Min.)