INTERVIEW

Wenn aus Papa „Chef“ wird

Als systemische Beraterin begleitet Hanna Selm Landwirtsfamilien bei der Hofübergabe. Im Interview erklärt sie, wieso es manchmal hilfreich ist, zu hinterfragen, ob man gerade Chef oder Vater ist.



Foto: Privat

◁ Hof und Familie im Denken voneinander trennen: Hanna Selm (37) hilft dabei, passende Perspektiven einzunehmen und Konflikte aufzulösen.

Hanna Selm ist systemische Beraterin und Coachin aus Lüneburg (Niedersachsen). Sie arbeitet mit Landwirten und anderen Unternehmern zusammen. Landwirte unterstützt sie in der Hofübergabe, persönlichen Krisen oder bei familiären Konflikten.

Frau Selm, worauf achten Sie bei Hofübergaben besonders?
Selm: Dass ich die jeweiligen Perspektiven und Meinungen der Familienmitglieder gut verstehe. Dabei geht es in der Regel sowohl um familiäre Themen als auch um betriebliche Inhalte, die sich im Hofübergabeprozess zeigen. Daneben achte ich besonders darauf, den familiären Zusammenhalt zu stärken und das Gemeinsame nach vorne zu stellen.

Wo setzen Sie mit Ihrer Arbeit an, wenn Sie auf den Hof kommen?
Selm: Beim Anliegen der Betroffenen. Um das genau zu verstehen, führe ich in der Regel zu Beginn eines Prozesses erst Einzelgespräche mit den Beteiligten. Herausfordernde Themen überhaupt zu benennen und damit verstanden zu werden, ist der erste Schritt und sehr wichtig.

Mit welchen Fragen schlägt sich der Betriebsleiter ganz konkret herum, wenn er den Hof übergeben will?
Selm: Die Frage, wie er selber loslassen und abgeben kann und will. Natürlich ist ihm auch das Gefühl wichtig, dass der Betrieb sicher ist. Ein Hof ist ein Lebenswerk, das lässt sich nicht „mal eben“ abgeben oder abschließen. Umso wichtiger ist es, behutsam und schrittweise vorzugehen.

„Oft sind die Probleme gar nicht so groß wie die Angst davor, sie zu lösen.“

Wo entstehen Spannungen?
Selm: Wenn das Zusammenleben komplett betrieblich wird, kann ein Störgefühl entstehen. Es kann z. B. den Anschein haben, dass die Zugehörigkeit zur Familie nur dann gegeben ist, wenn man im Betrieb mitredet. Das fühlt sich übrigens auch für weichende Erben gefährlich an, die vom Hof ziehen. Denn diese Zugehörigkeit ist ein Grundbedürfnis für jeden Menschen. Aber auch Betriebsleiter können das Gefühl haben, kein Teil der Familie mehr zu sein, wenn sie im Betrieb scheitern. Deswegen ist es so wichtig, im eigenen Denken zu trennen, ob sich das Thema und die Kommunikation gerade im „System Familie“ oder im „System Betrieb“ befinden. Das bietet das Potenzial, eine neue Qualität von Familie zu spüren und dort auch eine sichere Ressource zu finden, in der man sich – egal was kommt – angenommen fühlt.

Im Alltag funktioniert das sicherlich nicht ganz so einfach, oder?
Selm: Nur bedingt. Der Vater bleibt der Vater, der Sohn der Sohn, die Mutter die Mutter usw. Aber die Beratung ermöglicht es, besser zu verstehen, dass wir es mit zwei Systemen zu tun haben, denen unterschiedliche Logiken zugrunde liegen. Familie funktioniert anders als Betrieb – und das ist auch gut so. Wichtig ist, die Stärken und Funktionsweisen von beiden zu verstehen und das kraftvoll zu nutzen.

Wie schafft man es, gleichzeitig guter Chef und guter Vater/gute Mutter zu sein – ohne daran kaputtzugehen?
Selm: Das ist ein Prozess, der ständig in Bewegung bleibt. Ein Hilfsmittel ist, sich bewusst zu machen, wie man im betrieblichen Kontext mit einem Angestellten statt mit dem eigenen Kind umgehen würde. Denn wenn es um betriebliche Entscheidungen geht, z. B. Arbeitsabläufe, dann ist man in der betrieblichen Rolle. Damit das mit der Familienrolle in Einklang bleibt, helfen Regeln und Kommunikation: „Beim Melken haben wir uns darauf geeinigt, dass …“ Wenn so eine Struktur einmal abgestimmt ist, fällt es leichter, zu sagen: „Hey, wieso bist Du von dem abgewichen, was wir vereinbart haben?“

Und wie fühlt sich das für die Kinder an, die den Hof übernehmen sollen?
Selm: Die Hofnachfolgerin oder der Hofnachfolger wächst im Betrieb auf und hilft mit. Sie oder er geht in die Lehre, kommt ausgebildet zurück. Und die einzige Erfahrung, die Übernehmer und Übergeber an diesem Punkt für das gemeinsame Arbeiten haben, ist das Eltern-Kind-Verhältnis. Für die neue Konstellation bringt keiner von beiden sofort eine Lösung mit. Zeitgleich ist es eine große Chance, ein neues Miteinander zu finden.

„Wichtig ist, dass die Eltern-Kind-Beziehung nicht komplett betrieblich wird.“

Wie verhindert man, dass die Familie im Alltag auf der Strecke bleibt?
Selm: Wichtig ist, darauf zu achten, dass die Beziehung nicht komplett betrieblich wird. Hofthemen darf man auch ausklammern, wenn die Familie zusammenkommt. Nicht weil sie verboten sind, sondern damit das Familiäre für jeden fühlbar bleibt.

Das geht tief ins Persönliche hinein. Wo ziehen Sie als Beraterin die Grenze, und wo mischen Sie sich bewusst ein?
Selm: Die Hofübergabe ist etwas sehr Persönliches. Genau deshalb sind diese Prozesse so komplex und mitunter schwer. Der systemische Ansatz eignet sich als Werkzeug sowohl für persönliche Fragestellungen als auch für strategische und strukturelle Themen. Gerade deshalb ist er in Hofübergabeprozessen besonders wertvoll.

Woran merken Familien nach der Beratung, dass sich etwas verändert hat?
Selm: Die Familien berichten mir, dass sie sich wieder kraftvoller fühlen. Sie sagen, dass es mehr Miteinander als Gegeneinander gebe. Die eigenen Rollenkonflikte auf dem Hof kann man zwar nicht auflösen, aber man kann neue Wege finden, mit ihnen umzugehen.

Was möchten Sie den Landwirtsfamilien mitgeben?
Selm: Die Hofübergabe ist eine große Herausforderung – gerade in der heutigen Zeit. Seien Sie sich sicher: Sie sind damit nicht allein. Scheuen Sie nicht davor zurücl, sich Unterstützung zu holen, um die Belastungen zu mindern.

Ihr Kontakt zur Redaktion: katharina.meusener@topagrar.com



Foto: Höner

△ Kein Mitarbeiter wird sich jemals so stark mit dem Hof identifizieren wie die eigenen Kinder. Diese Beziehung auf ein gutes Fundament zu stellen, ist auch für den Betrieb sinnvoll.

SCHNELL GELESEN

Hanna Selm ist systemische Beraterin und unterstützt Landwirte und ihre Familien bei der Hofübergabe.

Zentrales Thema ist die klare Trennung der Rollen in den Systemen Betrieb und Familie.

Konflikte entstehen zum Beispiel dann, wenn die Zugehörigkeit zur Familie an die betriebliche Mitarbeit oder den Betriebserfolg geknüpft erscheint.