Im Übergabeprozess neue Handlungsoptionen finden

Systemische Beratung für landwirtschaftliche Familienbetriebe

Hanna Selm aus Lüneburg begleitet bundesweit familiengeführte Landwirtschaftsbetriebe bei der innerfamiliären Hofübergabe. Die systemische Beraterin, Coachin und Organisationsentwicklerin weiß, dass im Übergabeprozess die enge Verbindung von Familie und Betrieb manche Herausforderung bereithält. Für einen nachhaltigen Beratungserfolg verknüpft sie deshalb Methoden und Fragetechniken aus der Familientherapie und der Organisationsentwicklung. Hier berichtet sie darüber.



Der Einsatz von Holzfiguren ist eine systemische Methode, um Probleme und Beziehungen visuell darzustellen. So können die Beteiligten mehr Klarheit und neue Perspektiven gewinnen. *Fotos (2): Daniela Tschiche*

Wenn ein Landwirtspaar seinen Betrieb in die Hände der nächsten Generation legt, beinhaltet dies eine große Chance. Es geht weiter, die Jungen möchten das fortführen, was die Alten aufgebaut haben, und eigene Vorstellungen verwirklichen. Dabei stehen mit der Entscheidung zur Übergabe viele Fragen und Gefühle im Raum.

Die Erfahrung zeigt, dass es im Übergabeprozess wichtig ist, dass alle Beteiligten offen über ihre persönlichen Sichtweisen reden, auch dann, wenn diese unterschiedlich und kontrovers sind. Geschieht dies nicht, wird keine gemeinsame Sprache für mögliche Probleme gefunden, wird den unterschiedlichen Perspektiven nur unzureichend Raum gegeben, kann es in der Folge betrieblich und zwischenmenschlich schwierig werden.

Damit dies gar nicht erst passiert, kommt manchmal ein Familienmitglied im Vorfeld oder während einer stockenden Übergabe auf die Idee, eine professionelle Beraterin oder einen Berater von außen mit ins Boot zu holen. Hintergrund ist der Wunsch, dass sowohl die Familie als auch der Betrieb bestmöglich gestärkt durch und aus der intensiven Phase der Übergabe und Veränderung hervorgehen. „Der Ansatz der systemischen Beratung ist dafür deshalb so geeignet, weil er die Komplexität zweier miteinander verknüpfter Systeme, Familie und Betrieb, ‚versteht' und diese mit unterschiedlichen methodischen Ansätzen berücksichtigt", erklärt Hanna Selm. Nicht immer seien gleich alle „Feuer und Flamme" für eine systemische Begleitung. Einige treibe eine gewisse Unsicherheit um, was dabei auf sie zukomme. „Ich habe es aber noch nie erlebt, dass ein Familienmitglied dem letztendlich nicht zugestimmt hätte." Themen, die den Familien oft am Herzen liegen, seien neben den individuellen Erwartungen und Wünschen, Rollenveränderungen und die damit einhergehende Veränderung von Verantwortung.



Seit 2020 ist Hanna Selm freiberuflich in der systemischen Begleitung bei Hofnachfolgeprozessen tätig.

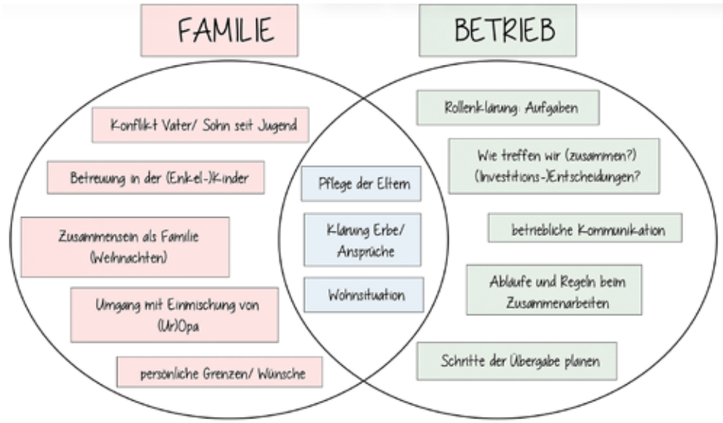
Auch Identitäts- und Wertekonflikte, die Kommunikation untereinander, die weitere strategische Ausrichtung, die Betriebsstruktur und die Einigung zwischen der Nachfolgerin oder dem Nachfolger und den weichenden Erben sind wichtige Aspekte. „Diese und weitere Themen bearbeiten wir in der systemischen Beratung ziel- und lösungsorientiert", fasst die 37-Jährige zusammen. Dabei sei zunächst eine gedankliche und emotionale Trennung von Betrieb und Familie hilfreich und klärend, um passende Veränderungsstrategien zu entwickeln.

Was hier womöglich etwas theoretisch klingen mag, hat sich in der Praxis bewährt. Es hinterfragt alte Denkgewohnheiten, eröffnet Horizonte und weitet den Blick über den eigenen Tellerrand hinaus.

Fragebogen entwickelt

Im Rahmen ihrer Masterarbeit im Studiengang „Systemische Beratung und Coaching" hat Selm sich auch wissenschaftlich mit der Materie befasst und einen Fragebogen für landwirtschaftliche Familien entwickelt. Diesen verschickt sie – bei Zustimmung – vor einer Beratung an die Beteiligten.

Nach vorangegangenen Einzelgesprächen mit den Familienmitgliedern, fragt sie darin zum Beispiel genau nach: Wer macht was, seit wann, mit wem und in welchem Kontext? Wie ist die Hofgeschichte? Gab es schon vorherige familiäre Übergabeerfahrungen? Wie wird innerbetrieblich kommuniziert? Welche Betriebszweige gibt es, und wer ist dafür zuständig? Durch das Ausfüllen des Fragebogens beschäftigen sich die Familienmitglieder gedanklich ausführlich mit der Vergangenheit und dem Ist-Zustand. Ebenso werden unterschiedliche Perspektiven eingefangen. Bei der ersten gemeinsamen Zusammenkunft mit der systemischen Begleiterin bietet dies eine Basis für das weitere Vorgehen. Welche Themen sollen später mit welchen Akteuren, ob allein, in Zweierteams, in einer Kleingruppe oder großen Runde besprochen werden? Welche Lösungen und Zielvereinbarungen ergeben sich daraus? Selm schildert anhand eines anonymisierten Falles das Vorgehen.



Themensammlung in der systemischen Beratung von innerfamiliären Hofnachfolgeprozessen (Quelle: Hanna Selm, 2025)

Themen sammeln

In einem Milchviehbetrieb stand die Hofnachfolge an. Ein Sohn sollte den Betrieb übernehmen. Die fünfköpfige Familie entschied sich für eine systemische Begleitung durch Hanna Selm. Nachdem die ersten Einzelgespräche geführt und der Fragebogen ausgefüllt waren, kam die ganze Familie zu einer Sitzung zusammen.

Die Beraterin nahm zwei Seile, legte sie auf den Boden und bildete daraus zwei Kreise, die sich in der Mitte überschnitten. Diese sollten die Familie und den Betrieb symbolisieren und den Bereich, der für beide eine Bedeutung hat. Sie bat nun alle Anwesenden, ihre persönlichen Themen rund um die Übergabe auf Karten zu schreiben. Anschließend wurden diese passend sortiert. Im Bereich Familie benannte eine Karte zum Beispiel schwelende Konflikte zwischen Vater und Sohn. Im Bereich des Betriebs wünschte sich ein Familienmitglied eine Rollenklärung und klare Aufgabenverteilung. Auch persönliche Grenzen und der Umgang mit Einmischung vonseiten der älteren Generation, wurden als zu bearbeitende Themen genannt.

Auf der Seele brannten dem Hofnachfolger zudem die Pflege der Eltern, die Wohnsituation und die Klärung des Erbes. Seine entsprechenden Karten fanden in der Schnittmenge zwischen Familie und Betrieb Platz. „Im nächsten Schritt gingen wir die Themensammlung durch und schauten, welche Akteure zu den jeweiligen Themen Gespräche miteinander führen sollten. Ebenfalls wurde zusammen festgelegt, welche Themen zügig angegangen werden müssen, und welche noch warten können."



Die Hofübergabe mit einer systemischen Begleitung zu planen, kann eine Option zur Sicherung von Familie und Betrieb sein und bei Konflikten deeskalierend wirken. *Foto: Imago*

Lösungen finden

Fragestellungen, die einer Klärung bedurften, waren unter anderen: Wie wollen wir im Betrieb mit Spannungen und Fehlern umgehen? Wie wollen wir die richtige Mischung aus Nähe und Distanz finden? Wie kann es gelingen, auf Augenhöhe ohne Machtkämpfe miteinander zu kommunizieren? Wann und wo besprechen wir Betriebliches? Wie werden Entscheidungen getroffen? Fragen über Fragen, für die die Familienmitglieder in Begleitung von Hanna Selm Lösungen fanden. „Dieser Prozess war eine Entwicklungsarbeit für alle. Die Beteiligten verstanden, dass die Familie wie ein Mobile funktioniert. Wenn sich ein Teil bewegt, bewegt sich alles. Nur mit Offenheit und Flexibilität kann es gelingen, das Gefüge im Gleichgewicht zu halten und den Status Quo zu verändern", stellt sie heraus.

In ihrer Arbeit nutzt die Beraterin systemische Methoden, die geeignet sind, Veränderungen zu fördern, ohne zu überfordern. So arbeitet sie bei Bedarf mit einem sogenannten Systembrett, das mit Holzklötzen und Holzfiguren dabei helfen kann, Anliegen und die daran beteiligten Menschen und Empfindungen anschaulich zu machen. Gleichfalls gibt sie zwischen den Sitzungen „Hausaufgaben" auf, die den Familien die Möglichkeit zu einer anderen Sicht auf ein vorhandenes Problem und eine Anregung zu einem anderen Handeln geben. Für eine gelingende Kommunikation bringt sie außerdem Impulse zur „Gewaltfreien Kommunikation" von Marshall B. Rosenberg ein. Diese basiert auf Empathie und Respekt, um eventuelle Konflikte friedlich zu lösen und Beziehungen zu stärken. Ebenfalls kommen Methoden aus der Organisationsentwicklung zum Einsatz, mit dem Ziel, den Betrieb weiterhin zukunfts- und leistungsfähig zu halten.

„Organisationsentwicklung bedeutet dabei für mich immer auch, persönliche Prozesse zuzulassen und zu integrieren. Denn Veränderung beginnt bei den Menschen und wird von ihnen getragen", ist Selm überzeugt. Sie verhehlt nicht, dass eine systemische Begleitung in der Praxis durchaus ein „taffer", aber sich lohnender Weg sei. „Ich möchte nichts romantisieren. Er bedeutet Arbeit, kostet manches Mal Tränen und erfordert Mut. Es verlangt allen Beteiligten etwas ab, sich bei der ohnehin großen Arbeitslast Raum und Zeit dafür zu nehmen", betont sie.

Bei der beschriebenen landwirtschaftlichen Familie gelang dies. Die Familie schaffte es, einen neuen Weg für sich zu finden. „Sie entwickelte den Betrieb so weiter, dass schließlich die Beteiligten inklusive der weichenden Erben einvernehmlich ‚Ja' dazu sagen konnten", freut sich die systemische Beraterin. Weitere Infos unter www.hanna-selm.de

Silke Bromm-Krieger

Info

Adressen systemischer Berater gibt es auf der Homepage der Deutschen Gesellschaft für systemische Familientherapie (DGSF), in der Hanna Selm zertifiziertes Mitglied ist. Dort ist jedoch nicht vermerkt, ob die einzelnen Berater auch im Bereich der Landwirtschaft tätig sind. Weitere Infos unter www.dgsf.org