

# Miteinander reden, statt zu schweigen



**Hofübergabe** Betriebliche und emotionale Themen sind bei Hofübergaben eng miteinander verbunden, was komplexe Prozesse mit sich zieht. Entscheidend ist, dass Familien offen miteinander sprechen und den Mut haben, frühzeitig Unterstützung anzunehmen.

text **ANNALEA TRIBELHORN**

**D**er Hofübergabeprozess ist eine Veränderungszeit für alle», sagt Franziska Feller, Familienmediatorin und Mitgründerin der Vereinigung «Netzwerk Mediation im ländlichen Raum».

Für die übergebende Generation bedeutet dies teilweise einen schwierigen Abschieds- und Loslassprozess, während bei der übernehmenden Generation die Verantwortung wächst. Zudem kommen häufig in der gleichen Zeit weitere Lebensveränderungen wie eine neue Partnerschaft oder Familiengründung bei der jüngeren Generation sowie Auseinandersetzungen mit dem Älterwerden bei der älteren Generation dazu.

Diese Faktoren können zu Spannungen führen. Der übergebenden Generation kann es zum Beispiel schwerfallen, Verantwortung abzugeben, und sie drückt dabei eher auf die Bremse, während die übernehmende Generation vielleicht ungeduldiger ist und eigene Visionen schneller umsetzen möchte.

Unterschiedliche Vorstellungen, der Hierarchiewechsel oder fehlendes Vertrauen können diese Konflikte zusätzlich verstärken.

Besonders zu beachten ist, dass mit der Hofübergabe komplett neue Strukturen auf dem Betrieb entstehen können. «Wenn sich eine neue Familie



**«Erwartungen, welche nicht ausgesprochen werden, können unterschwellig zu Konflikten führen.»**

Matthias Engimann, Inforama

bildet, können die Werte und Normen plötzlich anders als vorher aussehen», sagt Matthias Engimann, Berater am Inforama Berner Oberland.

Unausgesprochene Erwartungen können dabei zwischen den beiden Generationen unterschwellig zu Konflikten führen. Dies zum Beispiel, wenn die Schwiegertochter Aufgaben der Schwiegermutter übernimmt und nach anderen Vorstellungen weiterführt. Der Berater merkt zudem an, dass die Erfahrungen der übergebenden Generation damals bei ihrer Hofübernahme sehr entscheidend dabei sein können, wie sie die Hofübergabe handhaben.

Auch gesellschaftliche Veränderungen, insbesondere neue Rollenbilder

bei Frauen auf Landwirtschaftsbetrieben, spielen eine grosse Rolle. Besonders positiv ist, dass durch den gesellschaftlichen Wandel die Offenheit gegenüber zwischenmenschlichen Faktoren und somit auch der Mediation heute stärker vorhanden ist. «Die Mediation ist heute bekannter und die Hürde, sich einzulassen, ist kleiner geworden», beobachtet Franziska Feller.

## **Konflikte entstehen häufig nach der Übergabe**

«Hofübergaben verlaufen in vielen Fällen gut. In meinem Alltag als Berater erlebe ich tolle Synergien zwischen den verschiedenen Generationen», sagt Matthias Engimann.

Mediation müsse er nicht unbedingt während der Hofübergabe, sondern eher danach anwenden.

Die Gründe für Konflikte sind meist Kleinigkeiten, etwa wenn es darum geht, wie ein Hofplatz richtig gewischt wird. Diese summieren sich im Alltag, wodurch es schliesslich zum Konflikt kommt.

Im Normalfall können kleine Streitigkeiten auch mit einfachen Mitteln gelöst werden, wie zum Beispiel durch klare Regeln wie Anklopfen oder das Umplatzen eines Hauseingangs.

Oft entstehen Konflikte auch durch unterschiedliche Blickwinkel auf die gleiche Situation. «Ich hatte schon



Regelmässige und bewusst geführte Gespräche, zum Beispiel beim gemeinsamen Hobby, können dabei helfen, Konflikten entgegenzuwirken.

Bild: Gian Vaitl

mal einen Anruf von einem Vater, der sich beklagt hat, dass sein Sohn am Morgen nicht in den Stall geht. Seitens des Sohnes hat sich dann herausgestellt, dass er dem Vater schon mehrmals gesagt hat, dass er es nicht sinnvoll findet, wenn zwei Personen in den Stall gehen, um zehn Kühe im Anbindestall zu melken», zeigt Engimann als Beispiel auf.

### Richtig kommunizieren, bevor es zu Konflikten kommt

Ein wesentlicher Faktor für Konflikte ist die fehlende Kommunikation. Konflikte werden häufig verdrängt oder tabuisiert, auch aus Scham: «Schweigen, tabuisieren und Konflikte verdrängen sind typische Kommunikationsfehler», beobachtet Franziska Feller.

«Gespräche finden zudem meist am Familientisch statt, wo sich betriebliche und persönliche Themen vermischen, was alles noch schwieriger macht», sagt Feller. Regelmässige und bewusst geführte Gespräche können dabei helfen, Konflikten entgegenzuwirken.

Damit Gespräche konstruktiv verlaufen, braucht es klare Rahmenbedingungen. Wichtige Elemente einer Gesprächsführung sind:

- Raum für alle Perspektiven, jeder sollte zu Wort kommen.

- Aktives Zuhören.
- Auch Positives ansprechen – «was läuft gut?»

Der Perspektivenwechsel spielt dabei eine wichtige Rolle, etwa wenn die ältere Generation ihre eigenen Erfahrungen einbringt und so gegenseitiges Verständnis entsteht.

Franziska Feller führt die Gespräche nicht auf dem Betrieb selbst durch und betont die Bedeutung eines neutralen Ortes: Gespräche sollten idealerweise ausserhalb des gewohnten Umfelds stattfinden, «an einem runden Tisch», wo alle Beteiligten auf Augenhöhe sind. So können sich die Beteiligten auf den Weg machen, um gemeinsam etwas zu klären, und sich nicht ausweichen, wie es zu Hause auf dem Betrieb eher möglich ist.



«Die Mediation ist heute bekannter und die Hürde, sich einzulassen, kleiner.»

Franziska Feller, Mediatorin

Im Rahmen der Mediation können auch starke Emotionen wie Wut, Angst oder Überforderung auftreten. Entscheidend ist, diese nicht zu unterdrücken, sondern bewusst wahrzunehmen und anzusprechen.

Wichtig dabei ist:

- Pausen einlegen und Gespräche unterbrechen.
- Gefühle benennen und ernst nehmen.
- Lernen, Gefühle auch mal auszuhalten.
- Abstand nehmen, Zeitpunkt für ein weiteres Gespräch vereinbaren.

Feller betont: «Es ist nicht immer nur Wut, sondern auch Angst und Überforderung.» Um mit Differenzen konstruktiv umzugehen, ist eine offene und regelmässige Kommunikation zentral.

Wichtig ist auch, Unterstützung von aussen frühzeitig in Anspruch zu nehmen, am besten, wenn man noch anständig zusammen reden kann. «Faktisch macht das kaum jemand, es ist aber auch nie zu spät, Unterstützung beizuziehen», so Feller.

Doch auch die Mediation kann an ihre Grenzen stossen. «Die Mediation stösst dann an ihre Grenzen, wenn beide Parteien keine Lösung finden und auch keine gemeinsame Verbindung mehr haben», so Matthias Engimann.

